



**UNIVERSIDADE DO MINHO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS**

LICENCIATURA EM ORGANIZAÇÃO E GESTÃO DE EMPRESAS

**BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE CONTROLO
DE GESTÃO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NAS
ORGANIZAÇÕES – CASO DA MINDELHOTEL S.A.**

ANA PAULA SANTOS DOS REIS

Mindelo, Dezembro 2015

ANA PAULA SANTOS DOS REIS

**BALANCED SCORECARD COMO FERRAMENTA DE CONTROLO
DE GESTÃO E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO NAS
ORGANIZAÇÕES – CASO DA MINDELHOTEL S.A.**

Trabalho conclusão de curso para cumprimento
dos requisitos necessários a obtenção do grau de
Licenciatura em Organização e Gestão de
Empresas.

Orientadora: Mestre Eunísia Silva Neves

Mindelo, Dezembro 2015

Resumo

Com a globalização dos mercados, que impõe competitividades mais agressivas, é imperativo o que os gestores utilizem meios capazes de ajudar no aperfeiçoamento das competências de modo a permitir maiores rendibilidades das organizações que dirigem.

Ciente que, até o presente as empresas sustentam principalmente no sistema contabilístico, este que, muitas vezes, oferece informações escassos e limitados às tomadas de decisões, torna-se necessário investir em sistemas de medição capazes de apoiar a estratégia organizacional e que permitam excelência no planeamento e controlo e, ainda, conceber e medir indicadores de longo prazo.

Com o propósito de auxiliar no aperfeiçoamento dos modelos da gestão, mais concretamente da gestão da empresa em análise, sugerimos, como objectivo deste trabalho, o estudo das ferramentas de gestão tradicional, face às novas ferramentas emergentes.

Porquanto, apresentamos, como estudo de caso, a avaliação do sistema de controlo de gestão da Empresa Hoteleira MindelHotel (*MH*), à luz da literatura consultada, de acordo com o sistema de gestão estratégica utilizada pela empresa, de modo a poder propor eventuais melhorias.

No decorrer da revisão bibliográfica, foram estudadas demais ferramentas da gestão estratégica, das quais escolhemos o Balanced Scorecard (*BSC*) como um instrumento habilitado a servir de base para o desenho de um sistema de controlo estratégico que visa essencialmente o alinhamento estratégico da organização. Em que após uma breve descrição do ponto de vista teórico dos conceitos, apresentamos à Empresa Hoteleira MindelHotel uma proposta para adopção, concepção e implementação do Balanced Scorecard.

Durante o estudo constatou-se, por parte da direcção da empresa, uma maior consciência da importância da comunicação e divulgação da sua estratégia entre os diferentes níveis hierárquicos, o que evidencia que ela está, mesmo, disposta a apostar na sua inovação estratégica.

Palavras-Chave: Balanced Scorecard, Controlo de Gestão, Gestão Estratégica

Abstract

With the globalization of markets, which imposes competitive more aggressive, it is imperative that managers use resources able to support improvements of skills in order to allow higher yields of organizations that drive.

Aware that, to date, companies support primarily in accounting system and this one, often provides limited information to take any decision, it becomes necessary to invest in metering systems that support organizational strategy and enabling excellence in planning, controlling and also conceive to measure indicators for long term

In order to assist in the improvement of models of management, more specifically the management of the company we are analyzing, we suggest, as objective of this project, the study of traditional management tools, given the new emerging tools

The case in study we present is the evaluation of the company's management control system of hotel company MindelHotel (MH), in the light of the literature, according to the strategic management system used by this company in order to be able to propose possible improvements

During the review, it was studied other tools of strategic management, which we chose the Balanced Scorecard (BSC) as an instrument able to serve as a basis for the design of a strategic control system which essentially seeks the strategic alignment of the organization. Where after a brief description of the theoretical point of view of the concepts we present to the hotel company MindelHotel a proposal for adoption, design and implementation of the Balanced Scorecard.

During the study it was found in the part of the management of the company, greater awareness of the importance of communication and dissemination of its strategy among the different hierarchical levels, which shows that it is willing to invest in its strategic innovation.

Key-words: Balanced Scorecard, Management Control, Strategic Management

Dedico este trabalho aos meus pais, pois são a razão do meu viver.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a minha orientadora Mestre Eunisia Neves todo o apoio na orientação do trabalho.

De igual modo, agradeço às pessoas e instituições que me apoiaram ao longo desta jornada, nomeadamente:

- A minha família, pelo amor e incentivo;
- A Uni – Mindelo pela oportunidade de concluir esta licenciatura em Cabo Verde;
- À Mindelhotel, pela oportunidade que me deram em fazer o meu complemento em licenciatura e que aceitou colaborar no estudo de caso, o meu muitíssimo obrigado ao Sr. Daniel Lobo e Sr. Nelson Lobo;
- A minha amiga de sempre Alcione Santos, pelo apoio e incentivo na conclusão do meu curso;
- Ao meu namorado Cleutson Silva, que durante este tempo todo perdoou por eu não estar presente em alguns momentos importantes da vida.
- Ao professor Emanuel Spencer pela ajuda no meu trabalho.
- Ao meu amigo Humberto Nascimento pela grande ajuda no meu trabalho.
- Todas as pessoas que, de uma forma ou outra, contribuíram para a elaboração deste trabalho.

A todos, muito obrigada!

“O que não pode ser medido não pode ser gerido”.
(W. Edward Deming)

*“Nem tudo o que pode ser contado importa e,
nem tudo que importa pode ser contado”.*
(Albert Einstein)

Índice

Capítulo 1: Introdução	13
1.1 Introdução.....	13
1.2 Contextualização do Tema	13
1.3 Formulação do Problema	14
1.4 Objectivos do Trabalho	15
1.4.1 Objectivo Geral.....	15
1.4.2 Objectivos Específicos	15
1.5 Justificação do Tema e sua Relevância	16
1.6 Estrutura do Trabalho.....	16
Capítulo 2: Revisão da Literatura	17
2.1 O Controlo de Gestão: Âmbito e Conceito do Controlo de Gestão	17
2.2 Perspectivas Histórica do Controlo de Gestão	19
2.3 Emergência do Controlo Estratégico.....	20
2.4 O Balanced Scorecard Origem e Evolução	24
2.5 Conceito e Caracterização	27
2.6 Finalidade do Sistema de Avaliação	29
2.7 Balanced Scorecard Como um Sistema de Gestão Estratégica.....	30
2.7.1 Clarificação e Tradução da Visão e Estratégia.....	31
2.7.2 Comunicação e Alinhamento Estratégico.....	31
2.7.3 Formulação Estratégica, Orçamentação e Afectação de Recursos.....	33
2.7.4 Feedback e Aprendizagem Organizacional	33
2.8 O BSC Como Sistema de Avaliação do Desempenho Organizacional.....	35
2.9 As Relações de Causa e Efeito e o Mapa Estratégico	36
2.10 As Perspectivas do Balanced Scorecard.....	39
2.10.1 Perspectiva Financeira	39
2.10.2 Perspectiva do Cliente	41
2.10.3 Perspectiva dos Processos Internos	43
2.10.4 Perceptiva de Aprendizagem e Crescimento	46

2.11 Apreciação Crítica do Balanced Scorecard: Vantagens e Limitações	48
2.11.1 Vantagens	48
2.11.2 Limitações	49
Capítulo 3: Metodologia de Investigação	51
3.1 Caracterização da Investigação	51
3.2 Fases do Desenvolvimento da Pesquisa e Desenho da Investigação	51
3.3 Limitações Metodológicas	52
Capítulo 4: Estudo de Caso	53
4.1 Apresentação da Empresa	53
4.2 Organização Hierárquica da MindelHotel por Categoria Profissional.....	54
4.3 Contexto Organizacional.....	54
4.4 O Sistema de Monitorização e Controlo da MindelHotel, S.A.	54
4.4.1 O Controlo de Gestão na MindelHotel, S.A.	54
4.4.2 Sistema de Motivação e Incentivos	56
4.4.3 Avaliação de Desempenho da MindelHotel	57
4.4.4 Fragilidades no Sistema de Controlo de Gestão da MindelHotel, S.A.	58
4.5 Planeamento Estratégico da MindelHotel, S.A.	59
4.5.1 Missão, Visão, Objectivos e Valores da MindelHotel.....	59
4.5.2 Análise Estratégica da MindelHotel	62
4.5.3 Perspectivas e Objectivos do Modelo.....	64
4.5.4 Objectivos Estratégicos	64
4.5.5 Indicadores	67
4.5.6 O Mapa Estratégico da MindelHotel, S.A.	70
4.5.7 Metodologia de Implementação e Perspectiva Evolutiva do Modelo	72
4.5.8 Resultados Esperados	72
Conclusão 5	74
Referencias Bibliográficas.....	78
A. Anexos	81
A1. Organização Hierárquica do MindelHotel por Categoria Profissional	81

Lista de Quadros

Quadro 1 - Características de um Sistema de Controlo em Função da Estratégia	23
Quadro 2 - Perspectiva Financeira.....	41
Quadro 3 - Perspectiva dos Clientes.....	43
Quadro 4 - Perspectiva dos Processos Internos	46
Quadro 5 - Perspectiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional.....	48
Quadro 6 - Propostas dos Objectivos Estratégicos para Empresa MindelHotel, S.A. - Perspectiva Financeira.....	65
Quadro 7- Propostas dos Objectivos Estratégicos para Empresa MindelHotel, S.A. - Perspectiva do Negocio	65
Quadro 8 - Propostas dos Objectivos Estratégicos para Empresa MindelHotel, S.A. - Perspectiva dos Processos	66
Quadro 9 - Propostas dos Objectivos Estratégicos para Empresa MindelHotel, S.A. - Perspectiva dos Recursos	67
Quadro 10 - Proposta de Indicadores para Empresa MindelHotel, S.A., Perspectiva Financeira	68
Quadro 11 - Proposta de Indicadores para Empresa MindelHotel, S.A., Perspectiva do Negocio.....	69
Quadro 12 - Proposta de Indicadores para Empresa MindelHotel, S.A., Perspectiva dos Processos	69
Quadro 13 -Proposta de Indicadores para Empresa MindelHotel, S.A., Perspectiva dos Recursos	70

Lista de Figuras

Figura 1 - Exemplo de Mapa Estratégico	37
Figura 2 - Exemplo de um Mapa Estratégico de uma Empresa X	38
Figura 3 - Visão das Quatro Perspectivas do BSC	39
Figura 4 - A Perspectiva Interna - O modelo genérico da cadeia de valor.....	44
Figura 5 - Proposta de Mapa Estratégico para Empresa MindelHotel, S.A.	71

Listas de Abreviaturas

BSC – Balanced Scorecard

BCG – Boston Consulting Group

TDB – Tableau de Bord

HBR – Harvard Business School

RSI – Renaissance solutions Inc

ERP – Enterprise Resource Planning

ONG – Organização Não Governamental

KMMG – Bearing Point

EVA – Economic Value Added

MH - MindeHotel

Capítulo 1: Introdução

1.1 Introdução

Este capítulo aborda o tema, esclarece os objectivos que a pesquisa pretende alcançar, expõe os parâmetros básicos fundamentais ao desenvolvimento do estudo, distingue os aspectos metodológicos relevantes como a importância e as delimitações do estudo e termina o capítulo expondo a estrutura do trabalho.

1.2 Contextualização do Tema

O enredo económico das últimas décadas tem sido listado por constantes mudanças que influenciam, excessivamente, o ambiente competitivo das empresas, obrigando-as à uma reconstrução sistemática das práticas de gestão, com vista a melhor adaptação às condições do meio.

Outrora as empresas concorriam com alguma estabilidade, estabelecendo aos clientes uma produção padronizada. Nos dias de hoje, factores como a diferenciação, a qualidade adquirem uma posição de grande importância na construção de vantagens competitivas diante da concorrência sendo que nesta era da informação e do conhecimento uma das causas fundamentais para o sucesso das empresas assenta na definição de estratégias que lhes permitam alcançar um nível competitivo favorável, determinando uma posição lucrativa contra as forças que determinam a concorrência na sua indústria.

Diante deste contexto de visão estratégica de longo prazo, os sistemas de informação para a gestão, devem guarnecer informação qualitativa e quantitativa que fomenta uma tomada de decisão útil, exigente e tendente aos objectivos estratégicos. Sendo assim, o método de pilotagem estratégica pelo qual as empresas seguem a execução da sua estratégia, torna-se uma necessidade premente e a gestão deve prover-se de métodos e técnicas que, de forma multidimensional e integrada, permitam averiguar acerca do contributo e do valor criado pelos diferentes segmentos de uma empresa.

Dos vários métodos e técnicas, conhecidos nos últimos anos, o Balanced Scorecard (BSC) tem assumido, de forma inovador, como um instrumento essencial na tradução da

estratégia em acções e na monitorização do crescimento empresarial, fornecendo uma ligação efectiva entre os objectivos estratégicos e das unidades de negócio e os diferentes centros de responsabilidade, produtos, projectos, processos, actividades, tarefas e pessoas.

Este mecanismo que abarca tamanha importância foi apresentado por Robert S. Kaplan e David P. Norton, em 1992, como sistema de avaliação do desempenho com a principal finalidade avaliar e acompanhar a implementação da estratégia da empresa (Epstein e Manzoni 1998). Elucida-se, no seu percurso evolutivo, como uma ferramenta que traduz a visão e estratégia de uma empresa num conjunto de indicadores de desempenho, proporcionando a ligação das actividades operacionais de curto prazo à estratégia de negócio de longo prazo.

1.3 Formulação do Problema

A empresa hoteleira MindelHotel, S.A. começou a sua actividade em 5 de agosto de 1999. Nesta altura pertencia ao proprietário Andreia Stefanina, tendo sido vendido no ano 2005 ao actual dono José Luís Tavares (Djoy), com os mesmos colaboradores e mudança constantes da equipa de gestão, com sucessos e insucessos, no mercado cabo-verdiano.

É importante para uma empresa ter toda a informação necessária, disponível para ajudar às tomadas de decisão sendo, certo, que os sistemas de informação apresentam uma maior sofisticação quanto maior a dimensão da empresa e o mercado competitivo. MindelHotel, no âmbito do processo de controlo de gestão que tem implementado, suporta num sistema informático hoteleiro que visa facilitar na sua organização e controlo.

O sistema de controlo de gestão da empresa apresenta alguma irregularidade, principalmente nos aspectos ligados a descentralização e a responsabilização. Por tal, e visando proporcionar um estruturado e sustentável processo de melhoria contínua diante dos novos desafios que os ambientes externo e interno, cada vez mais dinâmicos, exigem, formulamos uma metodologia de trabalho que viabilize as respostas para a seguinte questão:

Perante ao sistema de controlo de gestão existente, que benefícios a utilização do BSC poderão trazer à Empresa?

1.4 Objectivos do Trabalho

1.4.1 Objectivo Geral

O objectivo geral deste estudo é destacar a necessidade de adequar os sistemas de controlo de gestão a fim de responderem às demandas do ambiente empresarial demonstrando como o BSC pode servir a este objectivo, com implicação de ganhos a nível da gestão estratégica.

Pretende-se ainda, identificar, no âmbito da empresa em estudo, MindelHotel SA, os aspectos preponderantes para adopção, concepção, implementação do *BSC* enquanto ferramenta de gestão estratégica.

1.4.2 Objectivos Específicos

Apresentar, à empresa hoteleira MindelHotel, uma proposta para melhoria dos seus sistemas de controlo de gestão, através da revisão da sua estratégia de negócio e, ainda, evidenciando o *BSC* com uma ferramenta capaz de complementar a gestão que ela vem praticando, paralelamente, servindo de base para o desenho de um sistema de controlo estratégico que propõe o alinhamento estratégico e a melhoria da sua performance organizacional.

Ainda, demonstrar de que maneira o *BSC*, sistema muito utilizado pelas grandes Organizações, pode ser implementado e utilizado pela empresa hoteleira MindelHotel, esclarecendo:

- ✚ Os benefícios da implementação do *BSC*, na MH, face ao sistema de controlo de gestão existente;

- ✚ A metodologia para desenvolvimento e implementação do *BSC*.

1.5 Justificação do Tema e sua Relevância

O trabalho apresentado, pretende auxiliar para um maior alinhamento estratégico das funções da empresa hoteleira MindelHotel com seus objectivos estratégicos, implementando uma metodologia que garanta aperfeiçoar a forma de elaboração e de acompanhamento dos planos de acção, bem como propiciar o desenvolvimento de um sistema de medição de indicadores que apoie os gestores na tomada de decisão, contribuindo para uma maior eficiência na operacionalização das funções, melhorando a eficácia organizacional, e, portanto, contribuindo para a inserção de um sistema mais estruturado, capaz de traduzir as estratégias e objectivos da empresa em acções e essas em resultados.

1.6 Estrutura do Trabalho

O trabalho encontra-se dividido em seis capítulos. O primeiro, que está a ser apresentado, refere-se à introdução e tem como objectivo apresentar uma visão geral do estudo.

O segundo capítulo trata da revisão da literatura e, enquanto ferramenta de apoio teórico da investigação, nele é realçado a importância do tema e são mencionados os principais aspectos teóricos, vantagens e limitações do *BSC*.

O terceiro capítulo tem como objectivo delinear a metodologia utilizada para o estudo, realçando-se as fases e o desenho da investigação.

No quarto capítulo, deve ser feita uma proposta de implementação do *BSC* na empresa, objecto do estudo de caso. Inicia-se com uma breve apresentação individual da mesma, posteriormente é efectuada uma análise ao seu sistema de controlo de gestão, suportada na literatura consultada, no sentido de fundamentar, com maior rigor, as limitações dos métodos actualmente utilizados e os benefícios da nossa proposta.

No quinto capítulo são feitas as considerações finais sobre o estudo de caso desenvolvido, alguns comentários numa tentativa de contribuir para a melhoria do sistema e algumas pistas para novas pesquisas.

No sexto capítulo, em forma de conclusão, proferimos sobre o estudo desenvolvido.

Finalmente são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas no decorrer do estudo.

Capítulo 2: Revisão da Literatura

2.1 O Controlo de Gestão: Âmbito e Conceito do Controlo de Gestão

As empresas actuais, a fim de se adequarem a globalização e competitividade dos mercados, estão realizando inúmeras mudanças. A reestruturação constante, que já está incorporada no quotidiano da maioria das empresas, promove a busca de atitudes de gestão mais eficientes e eficazes.

O ambiente empresarial cada vez mais incerto e instável, fazendo com que as decisões e os comportamentos sejam pouco rotineiros e cada vez mais complexas. Nestas condições, a previsão das mudanças bem como o seu impacto nas organizações afigura-se como um grande desafio para os gestores, dificultando enormemente o planeamento e o controlo das actividades.

Perante tal conjuntura, a preocupação crescente pelo controlo de gestão, no aperfeiçoamento nos sistemas de controlo com o intuito de dotar as empresas de informações que lhes permitam verificar-se que estão a funcionar bem e atingindo os seus objectivos.

O sistema de controlo de gestão deve ser entendido como factor de desenvolvimento da empresa, na medida em que, afectando o comportamento dos gestores, os orienta no sentido da implementação da estratégia. Neste sentido, deve envolver todos os membros da organização por forma melhorar os desempenhos individuais e organizacionais.

Até meados da década de 60, controlo de gestão baseava na determinação de custos e no controlo financeiro, através do uso do orçamento e da contabilidade de custos (Ittner et al, 2001).

Não obstante o lugar de destaque que o controlo de gestão deve ocupar numa organização e, apesar do tema ter sido alvo de muitas pesquisas e contribuições teóricas, parece ainda não existir um paradigma consensual. A noção de controlo de gestão é susceptível de várias interpretações englobando tanto aspectos de eficiência como de eficácia.

Sem pretensão de apresentar uma definição acabada do controlo de gestão, passa-se a citar os conceitos de alguns autores, com o objectivo de reter as ideias chaves do conceito e âmbito do controlo de gestão.

Para Robert Anthony o controlo de gestão “ *é o processo através do qual os gestores garantem que os recursos são obtidos e utilizados eficaz e eficientemente, de forma a atingirem os objectivos organizacionais*”.

Em 1989, Anthony revê o conceito de controlo de gestão “ processo que visa motivar e inspirar as pessoas a desempenhar as actividades de modo a atingir os objectivos organizacionais, e como um processo de detecção e correcção de aspectos exógenos ou endógenos.”

Em 1987 a 2000 Simons define controlo de gestão como os instrumentos formais utilizados pelos gestores para, de forma activa, monitorizar e intervir no processo de gestão das actividades dos seus subordinados. Essa definição indica que o controlo de gestão é importante não só para a implementação como também para o processo de formulação da estratégia (Simons,1990).

(Jordan et al, 2011, pag.21) assumem que o controlo de gestão pode ser definido como “ *é o esforço permanente realizado pelos principais responsáveis da empresa para atingir os objectivos fixados*”; “*deve proporcionar a todos os responsáveis, os instrumentos para pilotar e tomar as decisões adequadas que assegurem o futuro da empresa*”; *é um conjunto de instrumentos que motivem os responsáveis descentralizados a atingirem os objectivos estratégicos da empresa, privilegiando a acção e a tomada de decisão em tempo útil e favorecendo a delegação de autoridade e responsabilização.*”

A descrição de um sistema de controlo de gestão é condicionada pela preferência estratégica da empresa. Ou seja, o tipo de estratégia e de estrutura que uma empresa possui condiciona o seu sistema de controlo de gestão.

2.2 Perspectivas Histórica do Controlo de Gestão

Gomes et al,1999 identificam quatro perspectivas do controlo de gestão atreladas à evolução da teoria de administração:

Perspectiva Racional – Esta corrente tem a sua origem na teoria da administração industrial e geral do Fayol onde as premissas básicas eram: prever, organizar, mandar, coordenar e controlar. Esta corrente também foi fortemente influenciada pelas premissas *tayloristas* da padronização das tarefas e da eficiência produtiva. Os sistemas de controlo de gestão então em voga, buscavam a eficiência administrativa, onde controlar significava comparar o previsto com o realizado, levando os funcionários a seguir rigidamente os procedimentos instaurados sem ter que tomar decisões. O objectivo principal era a redução de custos pelas economias de escala e produtividade da mão-de-obra, principal componente da estrutura de custo dos produtos na época.

Perspectiva psicossocial – Foi uma corrente influenciada pela corrente das relações humanas, do processamento humano da informação e dos sistemas abertos. O foco dos estudos era a influência das pessoas sobre os sistemas de controlo, por exemplo, como os estilos de liderança influenciavam no design de sistemas de controlo de gestão e a compatibilização dos objectivos do indivíduo com os da organização. A premissa era alcançar a congruência entre os objectivos individuais e organizacionais, a partir do incremento da motivação e da capacidade de autocontrolo das próprias pessoas.

Perspectiva cultural – Defendia que o desenho de um sistema de controlo de gestão devia levar em conta mais do que os aspectos técnicos e formais. Salientava que era necessário integrar as crenças e valores da organização, obtendo assim o compromisso moral e pessoal dos indivíduos com a organização. Era o reconhecimento do impacto da cultura organizacional sobre o sistema de controlo de gestão.

Perspectiva estratégica – Teve a sua origem com o surgimento do planeamento estratégico nos Estados Unidos nos anos 50. O planeamento era estritamente financeiro e centrado no orçamento o qual era praticamente a única ferramenta de controlo de gestão. Esse sistema alicerçado em critérios financeiros rapidamente mostrou-se ineficaz face a um meio ambiente instável, ao aumento da concorrência, à necessidade de flexibilidade por

parte das organizações às exigências dos consumidores relativamente ao preço, prazo e qualidade dos produtos. As empresas começaram a sentir a necessidade das análises externas e de outras dimensões da organização. Surgiram então, por volta de 1970/1980 algumas ferramentas desenvolvidas pela *Boston Consulting Group* (BCG) como a Matriz de Crescimento e Participação no Mercado, a Curva de Experiência, as Unidades Estratégicas de Negócio e a Matriz de Atractividade de Negócio e Posição no Mercado. A evolução do planeamento estratégico e a sua vinculação com o controlo de gestão contribuiu para o surgimento do *controlo estratégico de gestão* que, de acordo com (Gomes et al, 1999) tem por objectivo: (1) “...facilitar a adaptação estratégica da organização em seu contexto social” e (2) “assegurar que toda a organização se oriente conjuntamente na direcção dos objectivos da administração”.

2.3 Emergência do Controlo Estratégico

Numa economia de crescente competitividade, rápida disseminação de novas técnicas e paradigmas, é necessário que as empresas desenvolvam mecanismos para adequar o seu funcionamento interno às exigências do seu ambiente, e definam sua política de actuação para neutralizar as ameaças e aproveitar as oportunidades de acordo com sua capacidade e recursos detidos. Esses planos de actuação constituem a estratégia¹.

A estratégia visa essencialmente permitir a adaptação da empresa ao seu meio envolvente. Logo, a dinâmica que caracteriza esse envolvente, justifica as mudanças estratégicas ou a formulação de alternativas estratégicas com vista a imprimir maior flexibilidade à organização.

Assim, os gestores precisam acompanhar permanentemente as suas actividades e saber a cada instante em que medida a estratégia da empresa está a ser realizada ou comprometida. Para isso, as organizações têm de renovar os conceitos de controlo de gestão com a adopção de modelos que lhes permitam, antecipadamente, identificar ameaças e

¹ *Estratégia* consiste basicamente na escolha dos domínios de actividade em que a empresa entende estar presente e empregar seus recursos de modo que se sustente e desenvolva com eles. Pode ser desdobrada em dois níveis: *Corporate Strategy* ou *Estratégia de Grupo* – que determina os domínios de actividade da empresa; e a *Business Strategy* ou *Estratégia Concorrencial* – que define as manobras que a empresa deve realizar para se posicionar favoravelmente face aos concorrentes num dado sector. *Strategor* (2000).

oportunidades, assim como, adaptar com urgência às exigências do mercado assegurando vantagens competitivas.

É cada vez mais necessário um modelo de controlo de gestão que busque o equilíbrio dinâmico da organização, compatibilizando e integrando os objectivos dos clientes, colaboradores, fornecedores e comunidade.

Os sistemas tradicionais de controlo de gestão assentes quase que exclusivamente em medidas de desempenho financeiro emanados da contabilidade financeira e de custos, tem-se revelado ineficazes para tal propósito. As medidas financeiras e não financeiras utilizadas em separado e, quando não reconhecidas as suas limitações, podem conduzir a tomada de decisões que se traduzem em prejuízos irremediáveis a médio e longo prazos. Esses modelos atribuem grande ênfase ao resultado de curto prazo, priorizando os desvios técnicos e económicos em detrimento dos factores qualitativos ou de difícil quantificação.

Para (Gomes et al,1999) as principais limitações desses modelos são:

- “- Pouca fiabilidade dos modelos preditivos em função da instabilidade do meio ambiente;
- - Alcance de curto prazo das medidas utilizadas;
- - Desvinculação das medidas com o contexto social e cultural;
- - Utilização de medidas financeiras como esquema de punição e não como reforço de comportamento positivo e correcção de desvios, no caso de comportamento desfavorável.”

Para ultrapassar tais limitações é necessária a ampliação do controlo de gestão a nível estratégico, com o desenho de modelos capazes de visualizar quer o processo de negócio de forma integrada, quer a forma como interage com o seu meio ambiente. O alcance da dimensão estratégica só se torna possível com a introdução de indicadores não financeiros e qualitativos, que estejam totalmente alinhadas com a estratégia empresarial, nos sistemas de controlo de gestão.

Surgem assim os chamados sistemas de controlo estratégico, baseados na premissa de que a vantagem competitiva deriva mais dos recursos intangíveis do que de investimentos em activos físicos e do acesso ao capital. Assim sendo, a acção estratégica tem prevalência sobre a própria estratégia em si, e a sua implementação deve ser compartilhada por todos na organização.

Estes sistemas para além de preservarem os indicadores financeiros para a medição do desempenho, complementam-nos com vectores de desempenho não financeiros, emanados da visão, da missão e da estratégia da organização. O objectivo é produzir informação útil para formular e avaliar a validade de uma estratégia a priori, bem como a adequação de sua implementação. Funcionam como um importante instrumento de aprendizagem ao explicitar tanto a estratégia e os objectivos como as razões que influenciaram na sua implementação.

Gomes et al,1999 indicam os seguintes aspectos que devem ser considerados no desenho dos sistemas de controlo, para que a informação seja útil ao processo de controlo estratégico:

- Redução da burocracia e da formalização excessiva, estimulando a flexibilidade;
- Apresentação de informação sobre o mercado, sobre o meio competitivo geral;
- Apresentação de informação interna não financeira, qualitativa e quantitativa sobre os aspectos estratégicos mais relevantes, enriquecidas com informações dos concorrentes através do benchmarking².
- Serem orientados para o longo prazo, com informações voltadas especialmente para o futuro e geração de cenários.

Os referidos autores, citando Gomes e Salas, resumem assim as principais características de um sistema de controlo de gestão em função das duas grandes estratégias concorrenciais – a liderança em custos³ e a diferenciação⁴:

² *Benchmarking* “consiste em analisar os desempenhos num determinado factor-chave de sucesso e em procurar uma base de comparação que permita à empresa melhorar consideravelmente o seu grau de domínio”. Strategor (2000, p. 60)

Quadro 1 - Características de um Sistema de Controlo em Função da Estratégia

Tópicos	Liderança em Custos	Diferenciação
Sistemas de controlo	Formalizado e rotineiro. Orientado a controlo de Custos. Pode ser rígido e lento Pode frear a motivação	Flexível e com ênfase em sistemas informais orientados a resultados. Controlo baseado em selecção de pessoal; promove em autocontrolo.
Indicadores de Controlo	Ênfase na eficiência. Indicadores quantitativos, financeiros e de produção.	ênfase na eficácia. Indicadores qualitativos e externos.
Sistema de informação	ênfase em sistemas de custos. Medidas rotineiras e periódicas de custos e resultados.	Sistemas adaptados a diferentes decisões e necessidades. Pouco formalizado.
Sistemas de incentivos	Extrínsecos, orientados a melhoras em custos, produtividade, despesas.	Intrínsecos, orientados a inovação, qualidade e diferenciação.
Formulação de objectivos e planos	Orientado a curto prazo. Fixação de padrões. Processo muito formalizado e rotineiro.	Orientado a longo prazo. Previsão de tendências sobre o meio ambiente. Flexível, estímulo criatividade.
Sistema de avaliação	Ênfase na análise dos desvios relativos ao orçamento.	Análise como aprendizagem para o futuro.

Fonte: Salas e Gomes (1999)

Os indicadores para tais sistemas devem incorporar tanto a função de motivação – para conduzir os funcionários ao comportamento desejado para atingir os objectivos estratégicos – como a função de avaliação da estratégia e da aprendizagem, permitindo um reajuste dos objectivos, que por sua vez poderá levar a uma revisão da própria estratégia.

Em resumo, pode-se apreender que o controlo estratégico é um processo de avaliar e monitorar o desempenho empresarial tanto do ponto de vista financeiro quanto do ponto de vista dos clientes, accionistas, dos processos, da partilha do conhecimento e da capacidade de inovação e aprendizagem. Visa estabelecer a ligação entre as intenções estratégicas, os recursos financeiros e físicos e as acções. Deve ter por horizonte temporal o longo prazo,

³ Estratégias que orientam todos os esforços da empresa para a minimização dos custos completos.

⁴ Estratégias que procuram basear a vantagem concorrencial da empresa na especificidade da oferta de produtos, sendo esta reconhecida e valorizada pelos clientes.

permitir a fixação e a avaliação de objectivos e estratégias, facilitar a adaptação da empresa ao seu meio ambiente e promover a manutenção e melhoria da posição competitiva. O objectivo é transformar a estratégia empresarial em resultados.

Neste âmbito, vários modelos foram desenvolvidos e testados ao longo do tempo e especialmente a partir dos anos 90. A título de exemplo pode-se mencionar o *Tableau de Bord de Gestion (TDB)*, o *Management by Objectives*, Gestão pelas Directrizes, o *Skandia Navigator*, o *Performance Prism*, o *Balanced Scorecard*, entre outros.

De entre tais modelos, escolheu-se destacar o *Balanced Scorecard* como base para a definição de um sistema de controlo de gestão que se propõe a suprir as lacunas dos sistemas tradicionais e incluir a perspectiva estratégica no processo de controlo de gestão.

2.4 O Balanced Scorecard Origem e Evolução

Até os anos oitenta, os sistemas do controlo de gestão reportavam essencialmente indicadores financeiros para avaliar a performance das empresas. Este sistema, tradicionalmente usado para a avaliação da performance das empresas, era limitado pois, para além de se basear apenas em indicadores financeiros, apresentava apenas a perspectiva histórica de avaliação.

O Tableau de Bord (TDB), inventado e desenvolvido em França, surge como uma ferramenta precursora do BSC, no campo da gestão.

Até os anos oitenta o TDB foi apenas um instruo onde era possível comparar e controlar os dados obtidos com os previamente fixados, com vista a tomada de decisões que permitissem corrigir os desvios do estipulado nos orçamentos fixados, apesar do TDB ser bastante útil era insuficiente. Os dados fornecidos pelo TDB eram meramente financeiros marcados pela inexistência de relações causa-efeito, ou seja, os interesses dos gestores não eram garantidos só com os critérios financeiros, o impacto das decisões dos gestores, a qualidade, a inovação e a satisfação dos clientes não eram aspectos considerados importantes.

Sistemas como estes assentavam em modelos contabilísticos tradicionais só se preocupavam com a afectação correta dos recursos materiais e financeiros bem como a visão histórica do desempenho da organização sem se preocuparem com a estratégia do negócio (Jordam et al, 2011). No final dos anos oitenta sente-se uma mudança intensa na economia nos negócios bem como na gestão de organizações a nível mundial. A área da contabilidade de gestão sofreu alterações profundas nos últimos 20 anos.

Vários factores contribuíram para essas alterações, incluindo a globalização das economias e o desenvolvimento tecnológico ao nível industrial e ao nível das tecnologias de informação. Importantes foram os contributos resultantes do trabalho desenvolvido por alguns autores. Entre estes trabalhos encontra-se o livro *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, publicado em 1987 por Johnson e Kaplan. Johnson e Kaplan argumentam que a contabilidade de gestão havia sido subjugada pelos sistemas de reporte financeiro e que por causa disso a informação produzida pela mesma caracterizava-se por ser “... demasiado tardia, demasiado agregada e demasiado distorcida para ser relevante para planeamento e controlo pelos gestores.”

Aqueles autores foram mais longe, argumentando que os gestores operacionais obtêm benefícios limitados da informação produzida, que os sistemas convencionais resultavam em custos de produtos distorcidos da realidade económica e que o estado das coisas era consequência e favorecia uma gestão excessivamente orientada para o curto prazo. Estas críticas suscitaram o ímpeto para a procura em recuperar a relevância perdida pela contabilidade de gestão, tendo resultado no aparecimento de diversas técnicas, tais como o custeio baseado nas actividades e seus derivados⁵ e o balanced scorecard.

O primeiro estudo sobre o BSC, liderado por Robert Kaplan e David Norton, foi realizado em 1990 como resultado de pesquisas⁶, que verificavam a crescente ineficácia dos indicadores financeiros tradicionais usados na avaliação do seu desempenho. O que estava em causa era a capacidade de medir e de definir as actividades criadoras de valor das organizações modernas. A síntese das conclusões desse estudo foi publicada em 1992 num artigo na *Harvard business Review* – “The Balanced Scorecard – measures that drive

⁵ entre os quais se incluem o orçamento baseado nas actividades, a gestão baseada nas actividades, a análise de rentabilidade de clientes e do custo de fornecedores)

⁶ encomendas por 12 grandes empresas norte-americanas

performance”. Kaplan e Norton foram os grandes impulsionadores desta abordagem mas, adicionalmente, tem surgido inúmeras publicações de outros investigadores, que acrescentam a este conceito novos atributos, aperfeiçoando-o como ferramenta de gestão.

Ao termino do ano 1990, algumas empresas participantes do projecto relataram a viabilidade do uso do BSC, com base nas experiencias vividas nas suas unidades estratégicas de negócios. Entretanto, o BSC não fora finalizado acerca dos aspectos evolutivos e mutáveis de uma ferramenta de gestão pois, mesmo considerado como um sistema equilibrado de medição estratégica, ainda era um sistema de indicadores, apenas. Estas constatações levaram ao lançamento de mais um artigo na HBR: “Putting the Balanced Scorecard to Work”. Então, em meados de 1993, a partir de uma aliança estratégica entre a RSI – Renaissance Solutions INC, empresa da qual Norton era executivo principal, e a Gemini Consulting foram surgindo oportunidades de integração do BSC a grandes programas de transformação e, através das experiencias vividas, as características estratégicas do BSC tornaram-se visíveis, motivando a confecção de um artigo intitulado “ Using the balanced Scorecard as a Strategic Management System” pela HBR.

Nesta publicação, Kaplan e Norton demonstraram com entusiasmo a diversificação das medidas e sua relação directa com a estratégia corporativa, interligando-se por uma série de relações de causa e efeito que, unidas, descreviam a trajectória estratégica, mostrando a correlação entre: os investimentos em formação dos recursos humanos, tecnologia de informação e produtos e serviços inovadores.

Com base nos três artigos publicados, na experiencia adquirida e atendendo a solicitações de informação de como construir e implementar o BSC, os autores lançaram em 1996 o livro “ A Estratégia em Acção: Balanced Scorecard” e, em 1998 o livro “ A Organização Orientada para a Estratégia” – “The Strategy Focused Organization”. Nessas publicações os autores salientam que o BSC não deve ser um fim em si mesmo, mas sim uma ferramenta de gestão para alinhar todos os processos críticos de gestão – planeamento, afectação de recursos, orçamentos, mudança, comunicação – com a estratégia da organização. Após essas publicações várias empresas adoptaram rapidamente o BSC, fazendo que se torne uma ferramenta de gestão para descrever comunicação e implementação da estratégia.

Desse breve historial, pretende-se reter duas ideias fundamentais para entender a óptica em que se desenvolve o presente estudo:

- ✚ O BSC foi inicialmente desenvolvido como uma ferramenta de medição do desempenho empresarial, tendo mais tarde evoluído para um sistema de gestão estratégica, que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de objectivos e indicadores com relações de causa e efeito, organizados segundo quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento;
- ✚ Um dos principais objectivos do BSC é o alinhamento do planeamento estratégico com as acções operacionais da empresa.

2.5 Conceito e Caracterização

O balanced scorecard surgiu como um sistema da Medição de Performance, tendo evoluído rapidamente para um sistema de gestão estratégica assim fazer uma ligação entre a criação da estratégia e a sua implementação (Kaplan et al, 1996 e 2001). Ligando a estratégia à prática e dando ênfase ao capital humano, os responsáveis conseguem monitorar a sua acção e obterem retorno permanente da aplicação dos objectivos estratégicos.

É uma metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida pelos professores da Harvard Business School, Robert Kaplan e David Norton, em 1992. Os métodos usados na gestão do negócio, dos serviços e da infra-estrutura baseiam-se normalmente em metodologias consagradas que podem utilizar a tecnologia da informação e os softwares de ERP (Enterprise Resource Planning) como soluções de apoio, relacionando-a à gestão de serviços e garantia de resultados do negócio. Os passos dessas metodologias incluem: definição da estratégia empresarial, gestão do negócio, gestão de serviços e gestão da qualidade, passos, esses, implementados através de indicadores de desempenho.

O BSC foi apresentado inicialmente como um modelo de avaliação e performance empresarial, porém, a aplicação em empresas proporcionou seu desenvolvimento para uma metodologia de gestão estratégica.

Os requisitos para definição desses indicadores tratam dos processos de um modelo da administração de serviços e busca da maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas que reflectem a visão e estratégia empresarial:

É um projecto lógico de um sistema de gestão genérico para organizações, onde o administrador de empresas deve definir e implementar, através de um sistema de informação de gestão, variáveis de controlo, metas e interpretações para que a organização apresente desempenho positivo e crescimento ao longo do tempo.

BSC é uma sigla que pode ser traduzida como “Indicadores Balanceados de Desempenho”. O termo “Indicadores Balanceados” se dá ao facto da escolha dos indicadores de uma organização não se restringirem unicamente no foco económico-financeiro, as organizações também se utilizam de indicadores focados em activos intangíveis como: desempenho de mercado junto a clientes, desempenho dos processos internos e pessoas, inovação e tecnologia. Isto porque o somatório destes factores alavancará o desempenho desejado pelas organizações, consequentemente criando valor futuro.

Segundo Kaplan et al, 1996 o BSC reflecte o equilíbrio entre objectivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho. Este conjunto abrangente de medidas serve de base para o sistema de medição e gestão estratégica por meio do qual o desempenho organizacional é mensurado de maneira equilibrada sob as quatro perspectivas. Dessa forma contribui para que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorado, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos activos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Portanto, a partir de uma visão balanceada e integrada de uma organização, o BSC permite descrever a estratégia de forma muito clara, por intermédio de quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. Sendo que todos se interligam entre si, formando uma relação de causa efeito.

Desde que foi criado, o BSC vem sendo utilizado por centenas de organizações do sector privado, publico e em ONG's, tendo sido escolhido pela renomada revista HBS como uma das práticas de gestão mais importante e revolucionarias dos últimos 75 anos.

O seu surgimento, conforme acima ilustrado, está relacionado com as limitações dos sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, tornando-o uma importante ferramenta de gestão estratégica.

O BSC motiva melhorias não incrementais em áreas críticas, tais como desenvolvimento de produtos, processos, clientes e mercados,

Organizando-se em torno de quatro perspectivas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizagem, visando o equilíbrio entre os objectivos de curto e longos prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras; entre indicadores de tendência e ocorrências, entre perspectiva interna e externa do desempenho.


Para cada uma das quatro perspectivas são definidos, de acordo com a visão e estratégia da organização, os objectivos, os factores críticos, os indicadores de desempenho, as metas e as iniciativas. (Jordam et al, 2011 pag.260)

As experiencias de aplicação do BSC revelam que executivos arrojados utilizam o BSC não apenas como um instrumento de medida de desempenho organizacional, mas também como ferramenta de gestão, sendo também utilizado para estabelecer metas individuais e de equipas, remuneração, alocação de recursos, planeamento, orçamento, feedback de aprendizagem estratégica.

O BSC não é um fim em si mesmo, mas uma ferramenta de gestão sob a qual orbita um novo modelo organizacional chamado de Organizações Orientadas para a Estratégia. Nessas organizações, o BSC é utilizado para alinhar as unidades de negócio, as unidades de serviço compartilhado, as equipas e os indivíduos em torno das metas organizacionais gerais, ou seja, alinha-los à estratégia da empresa.

2.6 Finalidade do Sistema de Avaliação

O BSC permite transposição da missão e estratégia para objectivos e medidas tangíveis, ou seja, a transformação da estratégia delineada em acção propriamente dita. As quatro perspectiva do BSC, permitem um balanceamento entre:

 Objectivos de curto e longo prazo;

- ✚ Medidas externas – dirigidas aos accionistas e aos clientes – e medidas internas dos processos críticos para o negócio, a inovação, a aprendizagem e o crescimento;
- ✚ Resultados desejados e performance dos indutores desses resultados;
- ✚ Objectivos rígidos e objectivos mais subjectivos.

As medidas do BSC poderão ser utilizadas de diferentes maneiras:

- ✚ Para articular a estratégia do negócio;
- ✚ Para comunicar a estratégia
- ✚ Apoiar a efectuar o alinhamento das iniciativas individuais, organizacionais, e interdepartamentais, de forma a se alcançar o objectivo comum.

Dentro desta filosofia o BSC devera ser utilizado como meio de comunicação, de informação, e sistema de aprendizagem, e não como sistema de controlo.

2.7 Balanced Scorecard Como um Sistema de Gestão Estratégica

De simples modelo de avaliação do desempenho, o balanced scorecard rapidamente assumiu o papel de instrumento de gestão estratégica das organizações. Esta orientação estratégica pode revelar-se por um conjunto de características e preocupações próprias, entre as quais se podem destacar:

- ✚ Ligar os indicadores de performance a estratégia;
- ✚ Proporcionar aos gestores uma visão alargada e integrada do desempenho;
- ✚ Ligar o controlo operacional a visão e a estratégia;
- ✚ Clarificar as relações de causa-efeito em que se acreditou;
- ✚ Focalizar a atenção dos gestores no que é mais critico.

Ligando a pratica a estratégia, o BSC constitui um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, na medida em que permite aos responsáveis monitorarem a sua acção e obterem o feedback permanente das suas práticas e dos seus impactos sobre a realização dos objectivos estratégicos.

Com a finalidade de garantir a ligação e coerência entre as iniciativas operacionais e os objectivos estratégicos, Kaplan e Norton (1992) defendem o recurso a quatro processos de gestão estratégica a partir do BSC, nomeadamente:

- ✚ Clarificação e tradução da visão e estratégia.
- ✚ Comunicação e alinhamento estratégico
- ✚ Planeamento e afectação de recursos.
- ✚ Feedback e aprendizagem estratégica.

2.7.1 Clarificação e Tradução da Visão e Estratégia

Muitas empresas não têm estratégias ou orientações estratégicas bem definidas e nem sempre a missão e visão são discutidas e clarificadas. Outras vezes define-se a missão, mas não se efectua com eficácia a sua difusão pelos membros da organização, o que dificulta a sua participação activa no sucesso a longo prazo.

Ao definir o mapa estratégico através de uma sequência de relações de causa e efeito entre resultados e vectores de desempenho o BSC ajuda a ultrapassar as barreiras acima indicadas, clarificando as acções a empreender para que o sucesso da organização venha a ser uma realidade.

Para além disso, ajuda os gestores a construírem um consenso a volta da visão e da estratégia da organização, que se pode traduzir num conjunto integrado de objectivos e indicadores, negociados e aceites pelos gestores que descrevem os factores críticos de sucesso através de relações de causa e efeito.

2.7.2 Comunicação e Alinhamento Estratégico

Este processo de gestão conduz os gestores a comunicação da sua estratégia a toda a organização, estabelecendo uma ligação entre os objectivos globais e departamentais. A comunicação é um aspecto muito importante na implementação estratégica na medida em que envolve e cria uma espécie de cumplicidade entre os objectivos globais da organização e os seus colaboradores, promovendo o alinhamento estratégico, pelo que o BSC cria

condições para que todos os gestores, em qualquer nível da organização entendem a estratégia a longo prazo e que os objectivos departamentais e individuais estão de acordo com a estratégia global.

O BSC deve constituir um instrumento de controlo de gestão ao serviço da estratégia, ajudando a difundir a missão e a partilhar a visão, clarificando onde a organização pretende chegar, os seus objectivos estratégicos e as alternativas possíveis para os alcançar. Visa, desta forma garantir a convergência de esforços, ajudando que as actividades dos gestores esteja em consonância com a estratégia da organização.

O BSC, tal como o TDB, visa assegurar a difusão estratégica a todos os níveis da organização, através da desagregação do processo de análise dos objectivos e factores críticos desde o topo até ao nível local (departamento, grupo de trabalho ou indivíduo), garantido uma descentralização sustentada e melhorando o sistema de remuneração e de incentivos.

Este último aspecto é particularmente importante até porque o sistema de gestão tradicional relaciona os sistemas de incentivos aos resultados financeiros ou ao valor de mercado da organização. Tal facto cria um espírito de gestão e um comportamento dos indivíduos muito voltados para a realização de objectivos financeiros, retrospectivos e de curto prazo, que pode por em causa os esforços necessários para a realização de um desempenho mais global no futuro.

De facto, pode estar-se a premiar gestores com bons resultados financeiros em determinado projecto, obtidos a custo do sacrifício do cliente que, ficando “furioso” não voltara a sê-lo no futuro. O mesmo se pode dizer de gestores que com a ânsia de obter resultados financeiros, sacrificam as suas equipas, desmotivam-nas, não lhe proporcionam formação nem perspectivas de carreira profissional, destruindo todo o potencial de desenvolvimento futuro da organização.

Embora o cálculo das bases para a determinação dos incentivos comporte sempre alguns riscos, a utilização do BSC pode contribuir em muito para a definição de um modelo mais consistente com a estratégia da empresa, incorporando na base de cálculo dos mesmos,

unidades de medida não financeiras que conduzam a comportamentos mais pró-activos e em relação com a performance global da organização.

2.7.3 Formulação Estratégica, Orçamentação e Afectação de Recursos

A construção do BSC ao clarificar os objectivos estratégicos e ao identificar os respectivos factores críticos, proporciona um quadro interessante para a afectação de recursos e gestão das actividades e programas empresariais. Iniciativas como a reengenharia, qualidade total, empowerment, entre outros são muito frequentes nas organizações e apresentavam-se como uma fonte de consumo de escassos recursos, devendo ser encaradas não como um fim em si, mas como um meio para se concretizar a sua estratégia.

Assim o BSC apresenta-se como a ferramenta ideal para aferir a afectação desses recursos as iniciativas tendentes a melhorar os processos mais críticos para a implementação estratégica, ultrapassando as limitações tradicionais de não integração dos processos de formulação estratégica com a orçamentação e a afectação de recursos.

Pode auxiliar os gestores a efectuarem essa integração e garantir que o orçamento seja coerente com a estratégia e dê suporte efectivo a sua implementação.

Desta forma, o orçamento integrado com o BSC deverá incluir não apenas os tradicionais objectivos financeiros, como também metas para os indicadores não financeiros, de acordo com as perspectivas de análise, proporcionando uma visão mais globalizante e completa do desempenho esperado.

Procedendo desta forma serão programados, para além dos objectivos de longo prazo, metas e iniciativas estratégicas de curto prazo e respectivos indicadores em cada uma das quatro perspectivas do BSC, que constituirão o quadro de referência para a afectação de recursos e a orçamentação.

2.7.4 Feedback e Aprendizagem Organizacional

O BSC constitui um sistema de medição estratégico procurando descrever a organização e o negócio através da explicitação da sequência de relações de causa e efeito entre

resultados desejados e vectores de desempenho desses resultados, permitindo construir um mapa estratégico que ajude a reflectir sobre a estratégia a seguir pela organização.

Desta forma, o BSC deve ser entendido não só como um sistema de medição, mas também de clarificação, comunicação e alinhamento estratégicos. Este facto resulta não só do princípio que esta subjacente a definição das relações de causa e efeito, como ainda a identificação de indicadores concretos dos resultados a atingir e realizados, bem como a sua ligação ao sistema de prémios e incentivos, constituindo uma base ideal para o cálculo do score que sirva de referência a determinação dos valores.

Contudo, não podemos deixar de referir que as relações de causa e efeito entre resultados e vectores de desempenho são hipóteses nas quais se baseia a estratégia e opinião dos responsáveis e que, por isso, necessitam de ser testadas e validadas. O BSC não garante obviamente o sucesso da organização, mas ajuda os gestores a compreenderem melhor a estratégia e os respectivos factores críticos de sucesso, acompanhando-os através da definição de indicadores apropriados.

Assim, será possível instituir um processo de aprendizagem estratégica sobre as relações de causa e efeito, podendo reformulação das metas entretanto estabelecidas ou a modificação das hipóteses que caracterizam a estratégia à luz de novos conhecimentos sobre as condições do mercado, preferências dos consumidores, Kaplan e Norton “o processo de gestão deve recolher dados sobre a estratégia, testando-a, reflectindo sobre se a estratégia esta a desenrolar-se a luz dos novos desenvolvimentos e solicitando ideias a todos os membros da organização acerca das oportunidades, opções estratégicas e suas direcções”.

O BSC não constitui apenas uma colectânea de indicadores estruturados nas suas quatro perspectivas, mas um sistema coerente de objectivos e indicadores que garantam um controlo interactivo e a reflexão e aprendizagem estratégicas que incentivem uma atitude dinâmica perante as permanentes mudanças num ambiente de grande competitividade.





2.8 O BSC Como Sistema de Avaliação do Desempenho Organizacional

Os métodos tradicionais de medição do desempenho baseados sobretudo em indicadores financeiros, apresentam-se limitados quer como instrumentos de informação, quer de avaliação. Orientam a atenção dos gestores para factos passados, melhor dizendo, para as consequências financeiras dos factos passados enfatizando a análise retrospectiva dos resultados.

Embora muitas organizações tenham por habito o uso de indicadores não financeiros, o certo é que estes, quando elaborados e vistos isoladamente, sofrem das mesmas limitações dos indicadores financeiros. Isto porque também dão enfâse ao relato de acções passadas, dando pouca relevância a sua relação com o futuro da organização e, ainda em menos casos, as iniciativas a tomar no futuro.

Assim, nenhum indicador financeiro ou não financeiro, elaborado e analisado de forma isolada, pode proporcionar uma visão integrada da performance dos indivíduos e das organizações. Assim, será de conceder um modelo que integre as tradicionais medidas financeiras com indicadores não-financeiros, mas que estejam relacionados com os objectivos estratégicos da organização.

Foi com esta finalidade que inicialmente o BSC foi desenvolvido, ou seja, com o objectivo de fornecer uma visão integrada do desempenho organizacional, procurando o melhor equilíbrio entre medidas financeiras e não-financeiras, entre objectivos de curto, médio e longo prazos, entre indicadores de resultados e de meios, tudo isto sob quatro perspectivas de análise:

-  dos accionistas,
-  dos clientes,
-  dos processos internos e
-  da aprendizagem).

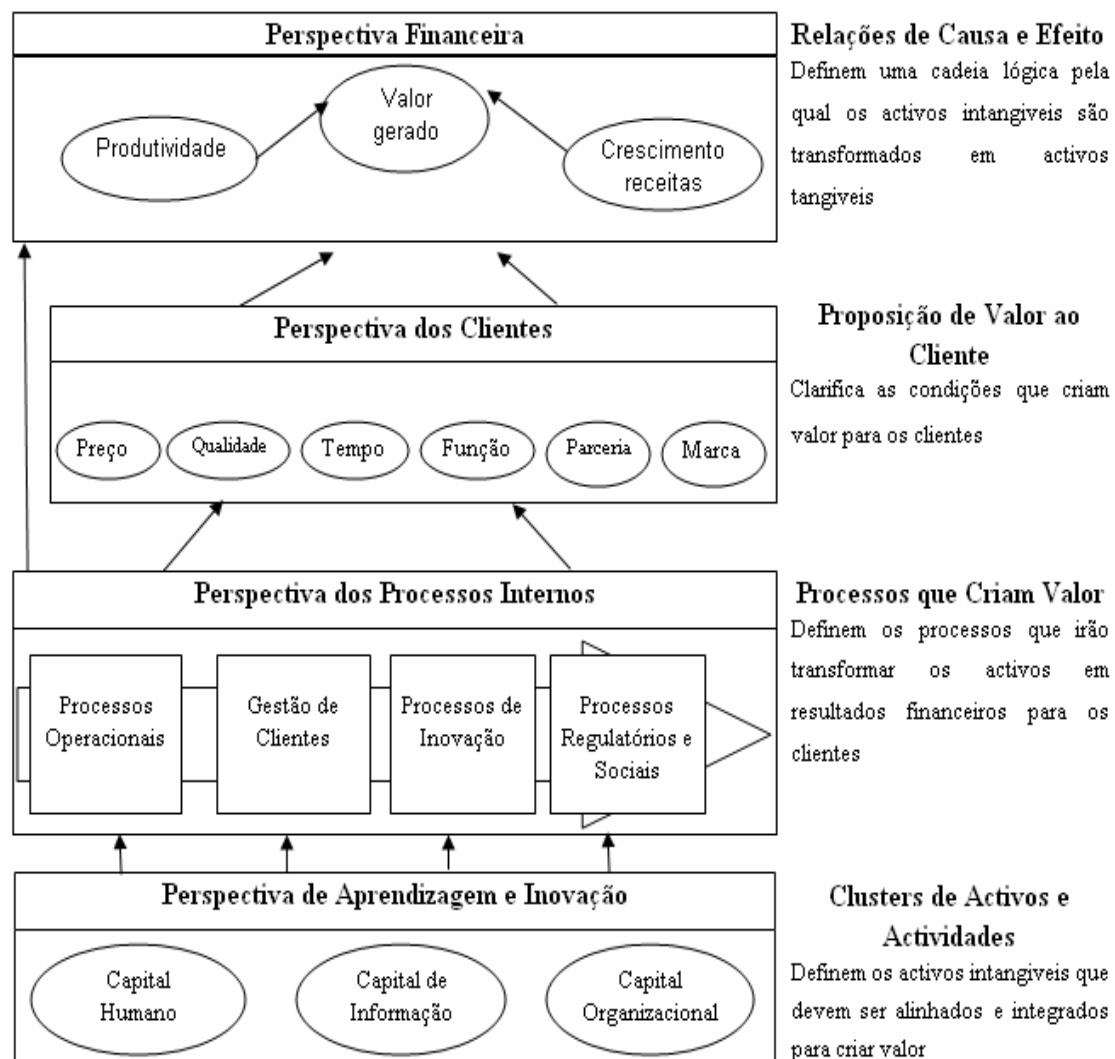
2.9 As Relações de Causa e Efeito e o Mapa Estratégico

O BSC vem sendo apresentado como um instrumento que auxilia a tradução da visão e missão da organização num conjunto coerente de objectivos estratégicos, factores críticos de sucesso e respectivos indicadores de desempenho, os quais servirão para alinhar as iniciativas operacionais com os objectivos estratégicos.

Kaplan e Norton (2004), em suas publicações introduzem o conceito de mapa estratégico, como um conjunto de relações de causa e efeito entre objectivos e acções estratégicas distribuídas entre as quatro perspectivas ou dimensões tradicionais do BSC.

O mapa estratégico é um diagrama que descreve a estratégia mediante a identificação das relações de causas e efeitos entre os objectivos, nas quatro perspectivas do BSC, explicitando quais medidas são necessárias ao alcance de cada objectivo proposto, bem como os indicadores que serão utilizados para a monitorização da execução destas medidas, e ainda quais as iniciativas de cada sector envolvido para o cumprimento das medidas.

Figura 1 - Exemplo de Mapa Estratégico



Fonte: Kaplan & Norton (2004)

Enquanto que a estratégia descreve como criar valor para os accionistas, clientes, cidadãos, o mapa estratégico mostra como a estratégia liga os activos intangíveis a processos que criam esse valor. (Kaplan et al, 2004).

A ferramenta utiliza-se do mesmo conceito de perspectivas do BSC, isto é, os objectivos estratégicos são devidamente estratificados em quatro camadas, que correspondem as vistas do BSC. Essas camadas são intencionalmente hierarquizadas, sendo a dimensão financeira eleita como a parte superior. Em seguida, alinham-se as camadas correspondentes as vistas do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e inovação.

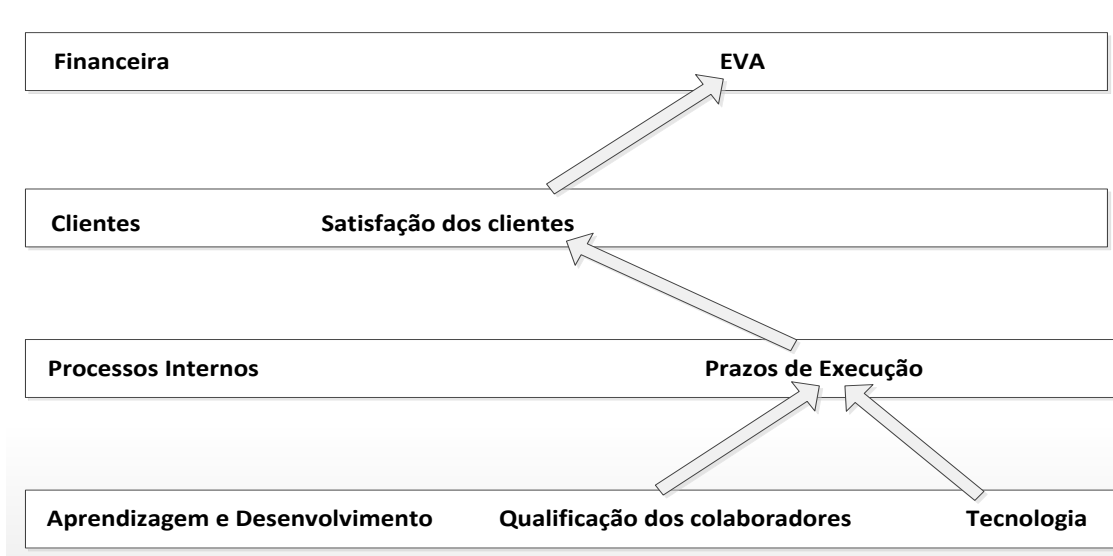
Assim, os objectivos financeiros, sempre no topo do mapa e, portanto, representando no limite, a razão de ser da organização, tem seu alcance condicionado ao cumprimento dos objectivos da vista do cliente, os quais, por sua vez, são condicionados pelos objectivos da dimensão dos processos internos, já que estes são os meios utilizados para perfazer os resultados esperados pelos consumidores.

Os indicadores de processos internos, por fim, têm seu êxito dependente do sucesso no alcance dos objectivos da dimensão de aprendizagem e inovação, capaz de tratar do capital intelectual da organização.

Apesar de susceptível a críticas, essa hierarquia de objectivos possui forte apelo, pois assumindo que o objectivo maior de uma organização é otimizar o retorno do investimento dos accionistas, mostra, de forma unívoca, o “caminho a percorrer” para alcançá-lo.

Com a implementação do BSC, pressupõe a definição de uma cadeia de relações de causa e efeito relacionado, em cada uma das perspectivas definidas e entre as diversas perspectiva, objectivos (indicadores de resultados – lead indicators), com os vestores de desempenho (indicadores de meios – lag indicators). Como identificar estas relações de causa e efeito, através de um mapa estratégico. (Empresa X)

Figura 2 - Exemplo de um Mapa Estratégico de uma Empresa X



Fonte: Adaptado de Hugues Jordan; João Carvalho da Neves; José Azevedo Rodrigues (2011,pag.266)

2.10 As Perspectivas do Balanced Scorecard

Figura 3 - Visão das Quatro Perspectivas do BSC



O BSC diz respeito a estratégia das organizações apoiado nas quatro perspectivas, financeira, clientes, processos e aprendizagem e crescimento nas quais, fixam-se indicadores, que têm que estar interligados, funcionando de forma equilibrada tendo relações de causa e efeito entre si. Caso nalguma destas perspectivas algum objectivo não seja atingido, sentir-se á desequilíbrio no BSC, pois haverá uma falha de eficiência na meta estratégica a atingir.

Como se verificou na elaboração do mapa estratégico, estas quatro perspectivas aparecem ligadas entre si através de relações de causa e efeito, dependendo a sua ordenação, (do topo para base) da missão e estratégia da organização, por forma a proporcionar um equilíbrio entre os objectivos de curto e longo prazos, entre os resultados desejados e as determinantes desses resultados ou vectores de desempenho, entre indicadores financeiros e não financeiros.

2.10.1 Perspectiva Financeira

De que forma devemos ser vistos pelos nossos accionistas? Como deveremos ser vistos pelos nossos investidores?

O valor para os accionistas de uma empresa depende do crescimento dos proveitos que pode ser obtido pelo aumento das vendas, através da entrada em novos mercados, através da obtenção de novos clientes, bem como novos produtos e o aumento da produtividade segundo Kaplan e Norton.

Esta perspectiva tem por objectivo dar atenção aos interesses dos accionistas, nomeadamente no que respeite a rentabilidade dos capitais investidos.

O BSC funciona como um instrumento incentivador para que as empresas vinculem seus objectivos financeiros as estratégias adoptadas pelas mesmas. A fim de que o objectivo financeiro a longo prazo pré-estabelecido seja alcançado, algumas acções com relação aos processos financeiros, aos clientes, aos processos internos e ao desenvolvimento de pessoal devem ser tomadas. Os objectivos das empresas variam de acordo com seus ciclos de vida.

As empresas em fase de crescimento enfatizam o aumento de vendas e das receitas geradas por novos produtos e serviços. Quando se encontram na fase de crescimento, os objectivos financeiros das empresas são o aumento da eficiência de medidas financeiras como: retorno sobre o capital investido, receita operacional e margem bruta. Na fase da maturidade, enfatiza-se o fluxo de caixa, na busca do retorno financeiro certo e imediato, pois a meta é maximizar a geração de caixa em benefício da empresa, como consequência de todos os investimentos feitos no passado.

Cada medida de avaliação utilizada no BSC é parte integrante de uma teia de relações de causa-efeito que culmina na concretização dos objectivos de desempenho financeiro. Os indicadores financeiros incluídos no BSC irão depender da estratégia adoptada, que se encontra habitualmente relacionada com a fase de ciclo de vida da actividade: crescimento, maturidade e declínio.

Em cada uma destas fases, irão ser privilegiados diferentes factores quanto aos objectivos de crescimento dos lucros e das receitas, redução de custos, produtividade, rentabilidade de activos e nível de riscos. Os indicadores financeiros representam os objectivos a longo prazo, ou seja, proporcionar um retorno para o capital investido na unidade de negócio. Como medidas tradicionais para a avaliação da performance financeira tem a rentabilidade

do investimento, o valor acrescentado, os resultados líquidos, o crescimento e repartição das receitas e a redução de custos, e mais recentemente o EVA (Economic Value Added).

De acordo com os objectivos definidos são desenvolvidos indicadores tais como: aumento da taxa de vendas, receita por funcionário, lucro por cliente, custos versus custos dos concorrentes, taxa de utilização do activo, retorno do investimento, entre outros. (Como é que podemos cuidar dos interesses dos accionistas?)

Quadro 2 - Perspectiva Financeira

Factores Críticos	Indicadores de Desempenho
Crescimento: Novos produtos/serviços, alcançando novos clientes e mercados ou aumentando os actuais	Quota de mercado Volume de negócios Taxa Crescimento do volume de negócios.
Rendibilidade: Capacidade de gestão de activos e resultados	RCI - Rendibilidade de Capital Investido RCP - Rendibilidade dos Capitais Próprios RV - Rendibilidade das vendas. RPA - Resultados Líquidos/Meios Libertos
Criação de Valor: Capacidade de criação de valor para o accionista	EVA - Economic Value Added CVA - Cash-Value Added. CFROI - Cash Flow Return on Investment. VA - Valor Acrescentado

Fonte: Adaptado de Hugues Jordan; João Carvalho da Neves; José Azevedo Rodrigues (2011,pag.270)

2.10.2 Perspectiva do Cliente

Como é que os clientes nos vêem? Como devemos ser vistos pelos nossos clientes? O que é que os nossos clientes valorizam?

Com esta perspectiva pretende-se converter a missão e a estratégia da empresa em objectivos específicos para segmentos de mercados e clientes-alvo nos quais a empresa pretende competir, identificando as propostas de valor a eles dirigidas.

Os clientes em muitas das empresas são a principal prioridade da gestão as organizações que tenham por objectivo o lucro e o máximo valor para os accionistas, quer organizações sem fins lucrativos, as atenções vão para os clientes e a sua satisfação. As medidas mais importantes e as questões a ter em atenção para a avaliação desta perspectiva são: Sabemos qual é o nosso mercado alvo? Quais são os nossos clientes? Como vamos proceder a sua retenção? Vamos atrair novos clientes com quem vamos competir? Os nossos clientes estão satisfeitos? Eles percebem o nosso valor? Qual a rentabilidade do cliente? (Kaplan e Norton).

Esta perspectiva traduz-se o alinhamento pretendido entre os clientes e segmentos de mercado que se pretende servir e a natureza dos indicadores de controle utilizados. Estes, habitualmente, relacionam-se com factores como a satisfação, fidelidade, retenção, aquisição e rentabilidade dos clientes e traduzem objectivos orientados para mercados ou segmentos específicos.

Estas medidas de avaliação representam os objectivos aplicáveis a processos de marketing, operacionais, de logística e de desenvolvimento de produtos e serviços. Podem agrupar-se em três classes de atributos: características do produto ou serviço (funcionalidade, qualidade e preço), relação com o cliente e imagem e reputação. Estas medidas estão directamente relacionadas com os indicadores financeiros, que representam a fonte de receitas para o cumprimento dos objectivos. A combinação específica de atributos é que determina a posição competitiva da empresa perante os seus concorrentes. (Como é que queremos ser vistos pelos nossos clientes?)

Quadro 3 - Perspectiva dos Clientes

Factores Críticos	Indicadores de Desempenho
Rendibilidade: Garantir uma carteira de clientes que contribua para o valor da empresa	EVA - Economic Value Added. RVC - Rendibilidade Vendas/Cliente.
Satisfação: Alcançar elevados níveis de satisfação dos clientes.	Índice de satisfação dos clientes. Tempos de entrega/serviço Cumprimento dos prazos de entrega
Retenção: Capacidade para cativar novos clientes ou crescer nos clientes actuais.	Quota de mercado Volume de negócios com novos clientes.
Fidelização: Capacidade para manter os clientes actuais.	Crescimento do volume de negócios dos clientes actuais Nº Repeat buyers/ Nº clientes por ano.

Fonte: Adaptado de Hugues Jordan; João Carvalho da Neves; José Azevedo Rodrigues (2011,pag.271)

2.10.3 Perspectiva dos Processos Internos

Em que é que precisamos de ser excelentes? Em que processos temos que ser excelentes?
O que temos que fazer para satisfazer os clientes e os accionistas?

O objectivo desta perspectiva é identificar e desenvolver internamente os meios necessários para satisfazer as expectativas dos clientes e gerar uma rendibilidade aceitável aos accionistas. Geralmente as empresas definem os objectivos para esta perspectiva depois de formularem os objectivos e medidas para as duas perspectiva anteriores. Nela deverão ser identificados os processos, tecnologias e competências-chave que permitem a empresa diferenciar-se dos seus concorrentes e liderar o mercado.

Os gestores devem se focar em actividades críticas e fundamentais, para aumentar a satisfação dos clientes bem como atingir os objectivos financeiros. Os processos internos mais relevantes serão aqueles que vão ter um maior impacto ao nível de satisfação dos

clientes e assim originarem vantagens competitivas. Conforme citado por Pinto⁷(2007): “ cada negocio tem um conjunto distinto de processos para atingir a missão da organização. Apesar disso é possível identificar uma cadeia de valor genérica que poderá servir de base na definição desta perspectiva na formulação do BSC (Kaplan, Norton)”.

A definição de objectivos dos accionistas (perspectiva financeira) e relacionados com os clientes (perspectiva dos clientes) conduz a identificação dos processos organizacionais críticos para a sua concretização. Para a aplicação do BSC é usual contemplar toda a cadeia de valor, desde o processo de inovação, passando pelas operações, até ao serviço pós-venda. Ao contrário dos modelos tradicionais, no BSC são criadas medidas para avaliar o desempenho do ciclo inovação/operação/pós-venda, atravessando toda a cadeia de valor da empresa/organização. Os indicadores que traduzem o objectivo global da empresa devem também ser desdobrados em objectivos intermédios nos vários níveis hierárquicos, para que todos estejam em sintonia com a missão global da empresa.

Figura 4 - A Perspectiva Interna - O modelo genérico da cadeia de valor



Fonte: Retirado de Kaplan e Norton (1996b:98)

Os critérios de avaliação mais utilizados no painel de controlo são o tempo de ciclo, os custos, o nível de qualidade e a produção/produtividade. Poderão ser incluídas outras medidas de acordo com as características específicas dos produtos ou serviços, como por exemplo, a velocidade, o tamanho, a exactidão, o consumo de energia, que criem valor para os clientes e que permitam a empresa obter elevadas margens de venda junto do seu mercado-alvo.

Pretende-se nesta perspectiva, a determinação do que é necessário fazer internamente para conhecer e exceder as expectativas e necessidades dos clientes. Para esse efeito, recorre-se

⁷ Fernando Pinto; Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos

essencialmente a medidas não-financeiras, focalizadas em quatro tipos de atributos: medidas de orientação para a qualidade, medidas baseadas no tempo, medidas sobre orientação para a flexibilidade e medição dos custos.

Kaplan et al,1996, afirmam que a perspectiva interna do BSC revela duas diferenças fundamentais relativamente aos sistemas tradicionais de avaliação do desempenho: a primeira é que o BSC identifica processos completamente novos nos quais a empresa tem que se distinguir, de modo a satisfazer as necessidades dos clientes e atingir os seus objectivos financeiros, ao passo que os sistemas tradicionais centram-se no controlo e melhoria dos processos existentes; a segunda diferença tem a ver com a incorporação dos processos de inovação (“onda longa da criação de valor”) na perspectiva interna do BSC, enquanto que os sistemas tradicionais se preocupavam exclusivamente com os processos de entrega dos produtos existentes aos clientes actuais (“onda curta da criação de valor”).

Os indicadores desta perspectiva devem permitir aferir a qualidade intrínseca dos produtos e processos, do seu alinhamento as demandas, da logística e optimização dos fluxos, da inovação, da criatividade da gestão, da capacidade de produção, assim como da qualidade dos sistemas de informação e comunicação interna. (Como é que nos podemos distinguir da concorrência ou ser melhor do que ela?).

Quadro 4 - Perspectiva dos Processos Internos

Factores Críticos	Indicadores de Desempenho
Organização: Reconhecer que a empresa existe para assegurar processos (de forma horizontal) e não acumular funções.	Lead Time / Tempo do ciclo. Prazos de execução
Racionalização: Eliminar as actividades que não são geradoras de valor	Custo unitário dos produtos
Qualidade: Assegurar elevados índices de aceitação do produto/serviço.	Taxa de rejeições Conformidade
Eficiência e eficácia: Optimizar a utilização dos recursos, da qual dependem os resultados.	Produtividade Taxa de utilização da capacidade

Fonte: Adaptado de Hugues Jordan; João Carvalho da Neves; José Azevedo Rodrigues (2011,pag.272)

2.10.4 Perceptiva de Aprendizagem e Crescimento

Conseguiremos inovar e criar valor?

Os objectivos e as medidas definidas para os clientes e os processos internos deverão consubstanciar os parâmetros que a organização considera essenciais para o seu sucesso. (Kaplan et al, 1992). Nesta perspectiva os empregados são principais activos intangíveis, de qualquer organização, estes são os principais responsáveis pelo sucesso de uma empresa. (Jordan et al, 2011).

A perspectiva de aprendizagem e crescimento ou perspectiva do desenvolvimento organizacional, estabelece relações causa e efeito importantíssimas com as restantes

perspectivas influenciando os resultados da perspectiva de topo (financeira ou de clientes conforme se trata de organização privada ou publica) é pois o conjunto do capital humano, capital de informação e capital organizacional.

Esta perspectiva identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, que é constituída de pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Analisa as mudanças e os aperfeiçoamentos que a empresa necessita realizar, se pretende que a sua visão se torne realidade.

Nesta perspectiva, os gestores devem focar a sua atenção nas competências necessárias para realizar os objectivos estratégicos. Assim, definem-se os objectivos e as medidas de desempenho quanto as infra-estruturas e capital intelectual necessários a concretização de objectivos contemplados nas outras perspectivas do BSC. Pretende-se, desde modo, reforçar a visão de investimento no futuro em áreas como os recursos humanos, tecnologias/sistemas e procedimentos, a fim de assegurar o sucesso financeiros a longo prazo.

Esta perspectiva identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo, que é constituída de pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Através desta perspectiva, o BSC enfatiza a importância de investir no futuro em áreas como pessoal, sistemas e procedimento, e não apenas em áreas tradicionais de investimento, como novos equipamentos e I&D.

O objectivo é avaliar as capacidades dos funcionários, as capacidades dos sistemas de informação, a motivação, empowerment e alinhamento, identificando as lacunas entre as capacidades actuais e o que é necessário para alcançar um desempenho inovador, ou seja, onde a empresa precisa investir para alcançar os objectivos traçados.

A empresa pode traçar medidas para avaliar a satisfação, a retenção e produtividade dos funcionários, factores indispensáveis para a agregação de valor a empresa. Os objectivos de motivação, empowerment e alinhamento focalizam o clima organizacional e a iniciativa dos funcionários. Os indicadores podem ser individuais ou por equipas. (Como é que podemos continuar a aperfeiçoar-nos e a criar valor?)

Quadro 5 - Perspectiva da Aprendizagem e Desenvolvimento Organizacional

Factores Críticos	Indicadores de Desempenho
Inovação: Capacidade dos empregados em apresentar ideias novas.	 Nº de novas ideias aproveitadas. Nº de novos produtos e serviços
Satisfação: Garantir elevados índices de motivação e empenhamento.	 Índice de satisfação do pessoal Montante de prémios e incentivos
Qualificação: Assegurar níveis de conhecimento dos empregados que potenciam os seus desempenhos.	 Nº de colaboradores qualificados Nº de horas de formação.
Tecnologia: Aproveitar o potencial tecnológico.	 Nº de postos de trabalho informatizados Investimento em tecnologias de informação por trabalhador.

Fonte: Adaptado de Hugues Jordan; João Carvalho da Neves; José Azevedo Rodrigues (2011,pag.273)

2.11 Apreciação Crítica do Balanced Scorecard: Vantagens e Limitações

2.11.1 Vantagens

🌈 Uma das vantagens mais visíveis do *BSC* é a visão vasta e sistémica que fornece acerca das organizações. Isto porque permite a verificação global do desempenho Organizacional, a integração de objectivos de curto e longo prazo, bem como a integração de indicadores financeiros e não financeiros e ainda da óptica interna e externa da organização.

🌈 Constituiu uma ferramenta que permite distribuir os diferentes recursos das empresas em função das iniciativas tomadas e ainda dos sectores mais carenciados.

- ✚ Sintetiza as diversas realidades num documento de leitura simples, possibilitando uma leitura clara dos objectivos estratégicos das empresas e das estratégias delineadas, assim como o seu acompanhamento e monitorização no terreno constitui uma vantagem importante do *BSC*.
- ✚ Constitui um meio de implementação (e alteração) da estratégia, ao chamar atenção dos gestores para os factores críticos de sucesso e obrigando-os à obtenção de consenso em torno da visão e estratégia da empresa;
- ✚ Possibilita uma melhor gestão e avaliação da performance pois fornece aos gestores informação relevante, concisa e equilibrada, através da integração de um conjunto limitado de indicadores de diferentes naturezas em quatro perspectivas da performance; evita desperdício de informação;
- ✚ Destaca a contribuição dos indicadores não financeiros para o sucesso da implementação da estratégia, fornecendo aos gestores uma visão mais analítica e abrangente sobre as causas da performance financeira;
- ✚ Permite o reconhecimento e a gestão dos elementos essenciais do negócio através da análise das relações de causa-efeito, identificando as actividades condicionantes do alcance dos objectivos estratégicos;
- ✚ Constitui uma base justa e objectiva para a determinação de incentivos, recompensas e progressos dos gestores;
- ✚ Fomenta o processo de aprendizagem organizacional.

2.11.2 Limitações

- ✚ Apesar do aumento da produção literária em torno do *BSC*, profissionais e académicos continuam a manter posições diferentes, e por vezes opostas, sobre a eficácia do *BSC*.
- ✚ A grande desvantagem do método *Balanced Scorecard* prende-se com a dificuldade da sua aplicação o que, por vezes origina resultados pouco realistas, esta questão

prende-se essencialmente com a forma deficiente como se organiza a sua execução e ainda com os requisitos comportamentais necessários a quem o executa.

- ✚ Existem ainda outros factores que o condiciona, como a falta de informação acerca da concorrência do mercado, inovações tecnológicas e a evolução do meio organizacional.

Capítulo 3: Metodologia de Investigação

Nesta parte identifica-se a metodologia aplicada na actual pesquisa e suas limitações, expondo as etapas do seu desenvolvimento e a identificação da posição do problema.

3.1 Caracterização da Investigação

Tendo em vista o modo de classificação de pesquisa proposto por Vergara (2005), quanto aos fins e quanto aos meios, detém-se:

- i. Quanto aos fins – trata-se de uma pesquisa aplicada e intervencionista. Aplicada, tem necessidade de resolver problemas que já existem na prática, de forma imediata ou não. Intervencionista, não se satisfaz apenas na explicação do que se está sendo estudado, mas pretende interferir de alguma forma na realidade, no dia-a-dia do seu objecto de pesquisa. Não se limitando apenas à proposição da resolução de problemas, mas também pretendendo resolvê-los de forma efectiva e participativa.
- ii. Quanto aos meios – trata-se de uma pesquisa documental e bibliográfica. Documental, por trabalhar com documentos internos da empresa em estudo e com pessoas que estão directamente afectadas pela forma como o controlo de gestão é desenvolvido na empresa. Bibliográfica, porque é um estudo desenvolvido com base em material publicado em livros, jornais dissertações e redes electrónicas.

3.2 Fases do Desenvolvimento da Pesquisa e Desenho da Investigação

Tendo em vista os objectivos primeiramente apresentado e os tempos estabelecidos para a sua execução, todo o trabalho de investigação deverá ser levado sob essas perspectivas. Desse modo, Yin (2003) define o desenho da investigação (*research design*) como a coerência que forma a ligação entre os dados a recolher (e as conclusões a retirar) e as questões levantadas no âmbito de um determinado estudo. Dessa forma, algum estudo tem um desenho de investigação que, conseguindo ser implícito ou explícito, é formado por um conjunto de etapas que admitem começar das perguntas para chegar às respostas.

A realização deste trabalho de investigação foi feita de uma reflexão profunda sobre a forma como seria desenvolvido, tendo-se identificado um conjunto da actividades

consideradas essenciais e definido a estratégia para a sua realização e os objectivos a serem atingidos.

A elaboração do trabalho contou com diversas fases, primeiramente com a definição da problemática a investigar, que, conduziu à determinação da questão da investigação e à formulação dos objectivos para a pesquisa. Nesta fase, a preocupação residiu na construção de uma base sustentável para desenvolver o processo de investigação.

Para a explicação das perguntas de investigação e dos objectivos, a revisão bibliográfica teve um papel fundamental, pois permitiu sustentar um quadro conceptual acerca do Balanced Scorecard.

O desenvolvimento da revisão da literatura foi transversal ao período de elaboração deste projecto, tendo tido maior incidência na fase inicial da investigação. Este trabalho recaiu, sobretudo, em artigos publicados em revistas científicas especializadas em contabilidade e em gestão, existentes na biblioteca das instituições de ensino. Porém, foram consultadas várias outras fontes tais como artigos encontrados na Internet e noutras bases de dados, actas de conferências e artigos de revistas de âmbito geral.

Depois de formuladas as questões de investigação e os objectivos, partimos para a definição da estratégia de investigação, tendo sido escolhido o estudo de caso.

3.3 Limitações Metodológicas

O trabalho demonstra as fases importantes necessárias à implementação da metodologia do *Balanced Scorecard*. Sendo assim, e considerando-se a dimensão do tema, as particularidades pertinentes a cada organização no que se refere ao processo de planeamento e controlo, é possível que alguns assuntos não tenham sido abordados na profundidade necessária, uma vez que a selecção da metodologia e os desdobramentos estão relacionados com a realidade da MindelHotel,SA.

A proposta de desenvolvimento da metodologia está restrita ao tempo e as pessoas envolvidas no processo de elaboração do estudo. a presente pesquisa pode ser considerada como um referencial teórico, devendo sofrer conciliações e anotações específicas, conforme o estagio de planeamento e de controlo em que as organizações se encontrem.

Capítulo 4: Estudo de Caso

4.1 Apresentação da Empresa

INCO – MindelHotel, S.A., pertence ao Grupo INCO – Companhia de Investimentos, S.A., com sede na ilha de São Vicente, encontra-se registado sob a matrícula nº 15777/07 e identificada fiscalmente sob o nº 253609224, tem como objecto de negócio prestação de serviços de alojamento e restauração.

A empresa iniciou a sua actividade em Agosto de 1999, pertencendo ao proprietário Andreia Stefanina e em Julho 2005 foi vendida ao actual dono José Luís Tavares. O capital social da MindelHotel, S.A. é de cinco milhões de escudos cabo-verdianos.

Localizado no centro da cidade, a 10 minutos do aeroporto Cesária Évora, a poucos minutos da praia da Laginha. O MindelHotel é composto por 70 quartos, dos quais 5 suites e 5 júnior suite, todos devidamente equipados com ar condicionado, tv satélite, mini bar, telefone, água quente e fria. Dois restaurantes, bar, pizzaria, churrasqueira com música ao vivo. Piscina no terraço do hotel onde pode-se desfrutar da maravilha panorâmica da cidade do Mindelo. Serviço de internet para clientes, espaço devidamente equipado com palco, som e iluminação para Eventos.

Esse hotel é também especialmente conhecido pelas suas actividades de promoção cultural, concretamente a música, que teve como seu expoente o saudoso e carinhoso Biús.

Este hotel recebe tanto clientes estrangeiros como clientes nacionais.

Para angariar clientes este hotel conta com uma rede de agências que fazem a intermediação dos mesmos.

O hotel pratica uma média de preço que varia conforme a época considerada alta ou baixa e que ronda a volta de sete mil escudos diário por cada quarto, incluindo o pequeno-almoço.

Pratica ainda outras modalidades de preços, que engloba as promoções, as tarifas para empresas e clientes especiais.

Com um volume de negócio que tem rondado os 56 mil contos anuais, a empresa conta, actualmente, com cerca de 57 colaboradores, incluindo efectivos e contratados a prazo, distribuídos entre os departamentos existentes.

4.2 Organização Hierárquica da MindelHotel por Categoria Profissional

O organograma da empresa, em anexo, é composto pelo Director, Responsável Administrativo e Financeiro, Chefe Recepção, Governanta, Chefe Cozinha, Chefe Manutenção, Chefe Restaurante, Chefe Bar, Subchefe Cozinha, Recepcionista, Manutencionista, Pasteleiro, Auxiliar Cozinha, Pizzeiro, Assistente Administrativo e Financeiro, Assistente da Direcção no Departamento F & B, Empregado de Andares, Ecónomo-Comprador, Empregado Mesa, Empregado Bar, Auxiliar Manutencionista, Bagageiro, Conductor e Copeiro, distribuídos nas várias secções.

4.3 Contexto Organizacional

Diante dos novos desafios, a direcção da empresa se debate com o dilema de, por um lado, conseguir um equilíbrio entre a gestão corrente e, ao mesmo tempo, construir as bases para o desenvolvimento e sustentabilidade para o futuro. Neste contexto, é sentida a necessidade de repensar a estratégia até então seguida, utilizando ferramentas de medição eficazes, como o *Balanced Scorecard* o tem demonstrado.

4.4 O Sistema de Monitorização e Controlo da MindelHotel, S.A.

4.4.1 O Controlo de Gestão na MindelHotel, S.A.

Dentro do contexto nacional, o desempenho da empresa tem sido razoável apresentando uma performance económico – financeira coerente principalmente, da política que desenvolve na gestão dos capitais circulantes, no planeamento financeiro a curto prazo e pela gestão de dívida a terceiros de curto prazo.

Para a prossecução dos seus objectivos, foi estabelecida um conjunto de medidas, técnicas e instrumentos para facilitar o controlo e a gestão dos meios no seu envolvente:

Na gestão do disponível, adopta os seguintes procedimentos:

- ✚ Conferencia e deposito dos numerários recebidos das vendas
- ✚ Os cheques emitidos para pagamento, devem conter duas assinaturas
- ✚ Depósitos dos cheques recebidos clientes
- ✚ Preparar e efectuar os depósitos bancários diariamente
- ✚ Pagamentos, tanto quanto possível, por cheques ou em numerários, feito na mesma moeda de facturação.

Na sua gestão corrente a MindelHotel tem implementado um conjunto de acções como forma de gerir o crédito concedido a clientes, assim como alguns indicadores de performance dessa gestão.

A política assenta-se nos seguintes pilares:

- ✚ Define a categoria e o risco do cliente;
- ✚ Definição do limite de crédito para cada cliente;
- ✚ Definição das garantias;
- ✚ Termos e métodos de pagamento.

Também, define de forma precisa o que se pretende com a gestão das dívidas, a política de cobrança e de provisões.

A aplicação da política de crédito tem contribuindo, efectivamente, para melhoria dos prazos médios de recebimento e para a redução dos saldos de clientes.

Na gestão das dívidas a terceiros de curto prazo também se definiu um conjunto de procedimentos a serem seguidos e controlados, como por exemplo:

- ✚ Todos os pagamentos a fornecedores devem ser feitos em tempo, não sendo objectivo da empresa atrasar os pagamentos;
- ✚ Todos os fornecedores devem ter definido os termos de pagamentos concedidos;

- ✚ Pagamento a fornecedores preferencialmente através de cheques.
- ✚ Controlo diário e reconciliação das contas bancárias;

4.4.2 Sistema de Motivação e Incentivos

Os trabalhadores constituem o meio privilegiado de produção, mas, a realização pessoal de cada um, é visto também como um dos seus objectivos fundamentais, que tem em devida conta os potenciais conflitos de interesses pontuais e da complexidade interactiva das relações de trabalho.





Por isso, ela desenvolveu um leque de medidas incentivadoras, tais como:

- ✚ Retribuição, o sistema de remunerações da Empresa basear-se-á nas disposições aprovadas na direcção sobre a matéria.
- ✚ As promoções serão baseadas na apreciação do mérito relativo dos trabalhadores, podendo em casos devidamente ponderados serem concedidos tendo como único fundamento a antiguidade. O processo de promoção obedecerá a esquemas transparentes, que exigirão dos proponentes a maior objectividade de apreciação do mérito, com vista a decisões que traduzam responsavelmente o maior sentido de justiça.
- ✚ O aumento de vencimento depende em primeiro lugar dos resultados da empresa. Caso a empresa apresentar lucros, pode haver aumento de vencimentos desde que o comportamento disciplinar e a produtividade do visado permitirem esta acção.
- ✚ O funcionário que for nomeado para substituir legalmente um chefe de serviço tem uma gratificação de chefia no de 30% do seu salário referente à função que exerce.
- ✚ As promoções na carreira dependem: das vagas existentes no quadro de pessoal, do resultado do concurso interno/externo, da avaliação do comportamento disciplinar, do desempenho profissional, da disponibilidade em continuar na empresa.
- ✚ Protocolo com universidades para formação do seu pessoal.
- ✚ Atribuição de créditos e descontos de 10% aos funcionários.

4.4.3 Avaliação de Desempenho da MindelHotel







A avaliação de desempenho consiste em avaliar a actuação do trabalhador no posto de trabalho que ocupa, face às responsabilidades, actividades e tarefas que lhe foram atribuídas, assim como aos resultados que dele se espera.

Objectivos:

-  O sistema de avaliação pretende dar ao trabalhador a oportunidade de analisar o seu comportamento perante o trabalho.
-  Permitir uma avaliação dos trabalhadores de forma rápida e eficaz, sem descurar o rigor, isenção e equidade que os avaliadores (chefias directas) devem salvaguardar no processo.
-  Servir como indicador para eventuais promoções e rotação de pessoal, detectando algumas necessidades de formação e determinando ainda o grau de ajustamento entre as exigências da função ao perfil do indivíduo.
-  Estimular o desenvolvimento profissional do trabalhador.

Fundamentos:

A avaliação que se pretende instituir incidirá sobre os seguintes aspectos:

-  Conhecimentos teóricos e práticos demonstrados possuir no desempenho da função;
-  Volume de trabalho realizado e a rapidez da execução;
-  Perfeição no desempenho da função;
-  Comportamento em geral em relação aos colegas, superiores hierárquicos e clientes;
-  Assiduidade, observância das normas e vontade de cooperar;
-  Adaptação a novas situações técnicas ou métodos de trabalho;

- ✚ Independência no desempenho da função e capacidade para resolver questões de forma ponderada, assumindo as responsabilidades inerentes.
- ✚ Criatividade na procura de soluções visando melhorar o índice de desempenho na função;
- ✚ Disponibilidade e desprendimento na execução das atribuições cometidas a cada um;

4.4.4 Fragilidades no Sistema de Controlo de Gestão da MindelHotel, S.A.

Embora o sistema de controlo de gestão utilizado na empresa tenha-lhe valido, na apresentação de resultados positivos, note-se algumas fragilidades nomeadamente:

- ✚ Inexistência de uma interligação clara e bem definida entre o planeamento estratégico e o controlo de gestão;
- ✚ O sistema de controlo de gestão não opera, muitas vezes, de forma automática. Alguns indicadores podem ser fornecidos automaticamente, mas as principais informações são captadas pela observação e sensibilidade do director;
- ✚ Dá-se maior enfoque na vertente de gestão financeira do que na vertente operacional e de negócio, pois baseia-se sobretudo em indicadores financeiros produzidos através da contabilidade.

Diante dos desafios que ela pretende enfrentar, urge suportar em novas ferramentas para melhor se poder posicionar nas suas decisões, atendendo que os indicadores, para tomada de decisões, são produzidos periódica e separadamente, sem relações de causalidade, não permitem à empresa olhar para o negócio de forma integrada, a fim de identificar em tempo real os desvios aos objectivos estratégicos de forma a planear e executar acções preventivas e/ou correctivas para garantir o alinhamento estratégico.

Assim sendo, propomos uma reestruturação da orgânica da empresa e a definição e implementação de um sistema de monitorização da sua actividade. O objectivo é a adequação da estrutura organizacional da empresa à sua nova realidade, reformulando a lógica de funcionamento, privilegiando as actividades que geram valor, optimizando o

relacionamento interno, clarificando os responsáveis, e dotar a empresa de instrumentos de gestão para uma eficaz e eficiente monitorização da actividade, incluindo as várias perspectivas de medição.

Para essa reestruturação, sugerimos a implementação do *Balanced Scorecard* e é nisso que se irá debruçar no ponto seguinte, demonstrando como se pode usar o *BSC* como suporte para um sistema de controlo de gestão que visa o alinhamento estratégico da organização.

4.5 Planeamento Estratégico da MindelHotel, S.A.

4.5.1 Missão, Visão, Objectivos e Valores da MindelHotel

Até então, a missão da MindelHotel, S.A. não é algo que esteja expressa de forma clara e seja do conhecimento dos seus colaboradores. Sendo assim, no âmbito da leitura feita à estratégia da empresa, sugerimos a seguinte:

Missão

Fornecer aos clientes maior conforto a preços incomparáveis, contribuindo para o desenvolvimento turístico de São Vicente com uma equipa que aposta na máxima satisfação plena dos seus clientes, sócios e colaboradores do mesmo.

Visão

Fazer do Mindel Hotel um Hotel de referência em Cabo Verde.

Objectivos

Tem como principal objectivo a satisfação dos seus clientes, atribuindo-os melhor conforto e lazer, associando assim com a área da churrasqueira, que por sua vez tem vindo a acolher grandes números de clientes atraindo-os pela gastronomia que lhes fornecemos a preços acessíveis.

Valores

Os valores são elementos motivadores que direccionam as acções das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Para que os valores sejam fonte de orientação e inspiração no local de trabalho, eles devem ser aceites e internalizados por todos. Para definir os valores da MindelHotel, S.A. foi apresentada as perguntas abaixo descritas:

O que se deve defender?

O compromisso de aprender com os erros.

Entender o trabalho como fonte de prazer e os desafios como oportunidade de aprimoramento pessoal, capacitando-se continuamente para desenvolver e aperfeiçoar os processos de trabalhos;

Criar um ambiente de trabalho fraterno, de constante aprendizado, de cooperação e ajuda mútua, onde os interesses dos indivíduos devem alinhar-se aos do departamento e da empresa;

A participação e informação;

Uma metodologia de trabalho que propicie a todos os colaboradores a oportunidade de contribuir para a melhoria contínua das actividades da organização;

O processo de mudança, como uma necessidade, para atender plenamente os anseios de nossos clientes;

Que comportamentos representam estes valores?

Participativo e dinâmico, de respeito pelo indivíduo, que propicie a igualdade, transparência e a criatividade.

Como são tratadas as pessoas que compõem a organização?

Respeitando a dignidade e os direitos de cada pessoa, incentivando o trabalho em equipe e valorizando soluções inovadoras que contribuam nos resultados e/ou na resolução de problemas; proporcionando oportunidades iguais para todos; propiciando uma comunicação aberta e honesta e apoiando a criatividade e a inovação individuais.

Como são tratados os clientes?

De forma atenta, buscando acudir suas necessidades presentes e futuras, prestando-lhes um serviço melhor do que o de qualquer outra empresa no mesmo sector;

Como se define comportamento ético?

Responsabilidade, comprometimento, respeito às regras e alinhamento dos interesses pessoais com os da organização;

Que atitudes e comportamentos nas pessoas da organização precisam renovar?

A importância de partilhar experiências e conhecimentos, como forma de potencializar e renovar nossos relacionamentos, fortalecendo a cada dia sua forma de actuação, garantindo efectivamente a construção da visão de futuro da organização

Como se deseja ser visto pela comunidade?

Como uma organização empreendedora, competente, cumpridora de seus deveres e que proporciona um excelente ambiente de trabalho aos seus colaboradores.

Valores da MindelHotel

Ambiente de trabalho estimulante, de constante melhoria nos fornecimentos e serviços, atendimento personalizado aos clientes, comunicação aberta e honesta, comprometimento, rapidez, alto nível de participação, motivação e capacitação dos recursos humanos.

4.5.2 Análise Estratégica da MindelHotel

A análise estratégica se baseia na avaliação do ambiente externo e interno, que por sua vez, conduz à identificação dos factores críticos para o sucesso (FCS), que são áreas de actividades onde o êxito se torna fundamental para o cumprimento da missão e a busca da visão da organização. Ao identificar os FCS, é possível definir directrizes e metas gerais, que são indispensáveis para nortear a elaboração da estratégia que posteriormente será desdobrada no plano de acção. A metodologia adoptada para realizar a análise estratégica aponta para as seguintes avaliações:



Análise do Ambiente Externo

A análise do ambiente externo é uma importante etapa para a elaboração da matriz



SWOT e tem como objectivo monitorar esse ambiente, tornando possível à organização perceber mudanças externas que propiciem potencializar as oportunidades, bem como se preparar para minimizar e/ou neutralizar ameaças.

Para proceder a análise do ambiente externo à MH discorreremos sobre os seguintes itens:

Oportunidades

-  Melhorias da quota de mercado através da fidelização dos clientes;
-  Reconhecimento pelos stakeholders das medidas de incentivos e iniciativas de modernização e capacitação;






Ameaças

-  Diminuição de hóspedes/clientes, devido importação da crise, do mercado internacional;
-  Entrada de novos concorrentes no mercado, principalmente de São Vicente;

Análise do Ambiente Interno da MH

A análise do ambiente interno, a outra etapa da análise SWOT, tem por finalidade monitorar os pontos fortes da organização visando reforçá-los permanentemente, bem como identificar e eliminar os seus pontos fracos. Apresenta-se a seguir os itens que compõem a análise do ambiente interno da MH

Pontos Fortes

-  Boas relações com os clientes actuais e potenciais dos seus serviços;
-  Investimentos em infra-estruturas novas, desenvolver parcerias com outras entidades;
-  Excelente relação com os fornecedores que tem sido de grande relevância para o sucesso da empresa, sendo estes os principais financiadores da sua actividade operacional, com os prazos médios de pagamento que lhe são praticados;
-  Boa capacidade negocial com operadores turísticos;
-  A maturidade do processo de planeamento estratégico da MH contribui para o entendimento do processo de mudança e a busca pela melhoria contínua;

Pontos Fracos

- Centralização de tarefas que dificulta a implementação de medidas de controlo interno;
- Predominância de baixo nível de formação académica, dos colaboradores, que pode comprometer implementação de indicadores e metas, criando dificuldades técnicas relacionadas à medição de desempenho nos diversos níveis da organização;
- Fraco conhecimento dos colaboradores do nível operacional com a missão da empresa;

4.5.3 Perspectivas e Objectivos do Modelo

As perspectivas contempladas na proposta de implementação do modelo do BSC na MindelHotel são as seguintes:

Perspectiva Financeira – a actividade da MH deve ser desenvolvida tendo em vista a maximização dos resultados financeiros através da racionalização dos custos, incremento de receitas, contribuindo para o equilíbrio económico-financeiro da empresa. Constituem objectivos desta perspectiva o equilíbrio financeiro, o aumento das receitas e a racionalização dos custos.

Perspectiva do Negócio – a MH deve posicionar-se como empresa vocacionada, sobretudo, para a satisfação dos seus clientes, garantindo fornecimentos e serviços de qualidade, promovendo o crescimento comercial da sua actividade, de modo a poder fideliza-los. Dentro desta perspectiva temos os objectivos de aumento de qualidade dos serviços, expansão e modernização e fidelização dos clientes.

Perspectiva dos Processos – o controlo dos processos no sucesso da gestão reveste-se de especial importância tendo impacto, nomeadamente, na eficiência das operações e na melhoria contínua da qualidade. São contemplados aqui os objectivos de eficiência na gestão dos fornecedores, gestão dos clientes e inovação dos serviços.

Perspectiva dos Recursos – a MH deve garantir a revitalização da sua estrutura organizacional e a valorização e motivação dos seus recursos humanos, sendo este um factor crítico para o desenvolvimento eficiente da sua actividade com vista ao crescimento do negócio e resultados financeiros. Desta perspectiva constam os objectivos adequação do quadro dos recursos humanos às necessidades qualitativas e quantitativas da MH e consolidação do modelo de gestão focado no cliente e voltado para os resultados.

4.5.4 Objectivos Estratégicos

Em sintonia com a sua missão declarada, a estratégia MH, passa pela prossecução dos seguintes grandes **objectivos estratégicos**:

Perspectiva Financeira

Quadro 6 - Propostas dos Objectivos Estratégicos para Empresa MindelHotel, S.A. - Perspectiva Financeira

Objectivos Estratégicos	Plano de Acção
Equilíbrio Financeiro	Garantir uma estrutura financeira equilibrada, potencializando relacionamento com os principais parceiros estratégicos da empresa visando um aprofundamento das relações e melhores condições para realização de investimentos e parceiros para prossecução da estratégia de crescimento da empresa;
Aumento das Receitas	Afirmar o crescimento contínuo do volume de negocio da empresa, gerando lucro sustentável, capaz de suportar o crescimento da sua estrutura financeira;
Racionalização de Custos	focalizar a atenção no sentido de minimizar os custos fixos com actividades que permitem maximizar a utilização dos recursos da empresa;

Perspectiva do Negocio

Quadro 7- Propostas dos Objectivos Estratégicos para Empresa MindelHotel, S.A. - Perspectiva do Negocio

Objectivos Estratégicos	Plano de Acção
Aumento da qualidade dos Serviços	Aumentar os níveis de satisfação e motivação dos recursos humanos; Garantir a realização pessoal dos colaboradores, através da satisfação das suas necessidades profissionais, económicas e sociais;
Fidelização dos Clientes	Assegurar o reconhecimento dos clientes, relativamente a qualidade dos fornecimentos e serviços, encarando este como um factor critico para o sucesso da estratégia de crescimento; Antecipar as suas necessidades;
Expansão e Modernização	Modernização das infra-estruturas, remodelação dos Equipamentos e do espaço.

Perspectiva dos Processos

Quadro 8 - Propostas dos Objectivos Estratégicos para Empresa MindelHotel, S.A. - Perspectiva dos Processos

Objectivos Estratégicos	Plano de Acção
Gestão dos Fornecedores	Garantir o cumprimento dos produtos comprados e qualidade; Pesquisa preço no mercado e solicitação factura proforma; Estimular novas ideias para destronar produtos, até então, de difícil substituição, dos quais os concorrentes detêm exclusividade;
Gestão dos Clientes	Melhorar a qualidade no atendimento Antecipar suas necessidades Reduzir os custos de servir;
Inovação nos Serviços	Melhorar, continuamente, os processos internos; Reduzir o tempo e o custo na execução das tarefas;
Cumprimento Legal	Participar activamente com as entidades competentes e com grupos defensores da classe para melhor fiscalização e normalização da legislação para o sector; Concentrar esforços no reforço do posicionamento e imagem da empresa como exemplo de cumpridor das suas obrigações;

Perspectiva dos Recursos

Quadro 9 - Propostas dos Objectivos Estratégicos para Empresa MindelHotel, S.A. - Perspectiva dos Recursos

Objectivos Estratégicos	Plano de Acção
Capital Humano	Reter e recrutar colaboradores qualificados; Comunicar com clareza expectativas e responsabilidades; Definir atribuições individuais e por departamento; Desenvolver liderança e talentos;
Capital Organizacional	Desenvolver metodologias de trabalho que proporcione maior envolvimento e total comprometimento de todos com a missão;
Capital da Informação	Implementar um sistema de gestão que permite tratamento automático e em tempo oportuno das informações necessárias e indispensáveis a uma boa condução do negocio, visando desenvolver e modernizar os processos internos;

4.5.5 Indicadores

Os objectivos, por sua vez, encontram-se medidos através dos indicadores abaixo indicados, dos quais, pretendemos, que sejam monitorizados mensalmente, trimestralmente, semestralmente e anualmente, conforme especificidade de cada um e se mostrar necessário.

Perspectiva Financeira

Quadro 10 - Proposta de Indicadores para Empresa MindelHotel, S.A., Perspectiva Financeira

Objectivos Estratégicos	Indicadores
Equilíbrio Financeiro	<ul style="list-style-type: none">• Fundo de Maneio;• Necessidade de Fundo de Maneio• Activo Económico• Tesouraria• Prazo Médio de Recebimento• Prazo Médio de Pagamento• Duração Média dos Inventários• Cash-Flow• Grau de Alavanca Financeira• Autonomia Financeira• Solvabilidade
Aumento das Receitas	<ul style="list-style-type: none">• Rendibilidade do Capital Próprio• Rendibilidade Económica do Negócio• Rendibilidade Bruta das Vendas• Rendibilidade por secções
Racionalização de Custos	<ul style="list-style-type: none">• Efeito dos custos Fixos;• Peso do custo com o Pessoal nos custos• Operacionais• Custo com o Pessoal por Secções

Perspectiva do Negocio

Quadro 11 - Proposta de Indicadores para Empresa MindelHotel, S.A., Perspectiva do Negocio

Objectivos Estratégicos	Indicadores
Aumento da qualidade dos Serviços	Nível de Percepção dos Usuários quanto a qualidade dos serviços da MindelHotel, S.A. Nível de satisfação dos Operadores;
Fidelização dos Clientes	Volume de Venda por Cliente Frequência de Venda por Cliente
Expansão e Modernização	Índice de Cobertura da Actividade Comercial Índice satisfação das infra-estruturas

Perspectiva dos Processos

Quadro 12 - Proposta de Indicadores para Empresa MindelHotel, S.A., Perspectiva dos Processos

Objectivos Estratégicos	Indicadores
Gestão dos Fornecedores	Tempo Médio de Resposta; Duração Media Prazo compra
Gestão dos Clientes	Índice de Satisfação dos Clientes; Reclamação dos Clientes;
Inovação nos Serviços	Índice de redução dos custos; Implementação da gestão orçamental;
Cumprimento Legal	Índice notificações por não cumprimento Numero de não conformidades detectadas nas auditorias internas e externas;

Perspectiva dos Recursos

Quadro 13 -Proposta de Indicadores para Empresa MindelHotel, S.A., Perspectiva dos Recursos

Objectivos Estratégicos	Indicadores
Capital humano	Nível de escolaridade Desempenho médio dos colaboradores Índice de satisfação dos colaboradores;
Capital humano	Nível de adesão às mudanças na empresa Nível de envolvimento na execução do plano da nova estrutura orgânica;
Capital da Informação	Nível de investimento nos recursos tecnológicos; Nível de conhecimento dos recursos tecnológicos, pelos utilizadores;

Para cada indicador foi elaborada uma ficha de apresentação, que contempla a sua designação, métrica associada ao seu calculo e o propósito da sua inclusão no modelo.

Numa outra ficha, também por indicador, são apresentados os dados necessários para o seu cálculo, respectivas fontes de informação, os responsáveis pela sua disponibilização e os principais factores que o influenciam.

O funcionamento do modelo pressupõe a fixação de metas ambiciosas mas, realistas e mensuráveis, para cada um dos indicadores, em função das quais serão definidas as acções concretas a realizar para o seu alcance.

Por exemplo, tendo por base a perspectiva dos processos, objectivo a optimização dos processos de trabalho e indicador a eficácia na gestão dos clientes, a acção ou iniciativa a desenvolver seria melhoria da qualidade no atendimento aos clientes, com o objectivo de alcançar uma meta preestabelecida que é a fidelização dos mesmos.

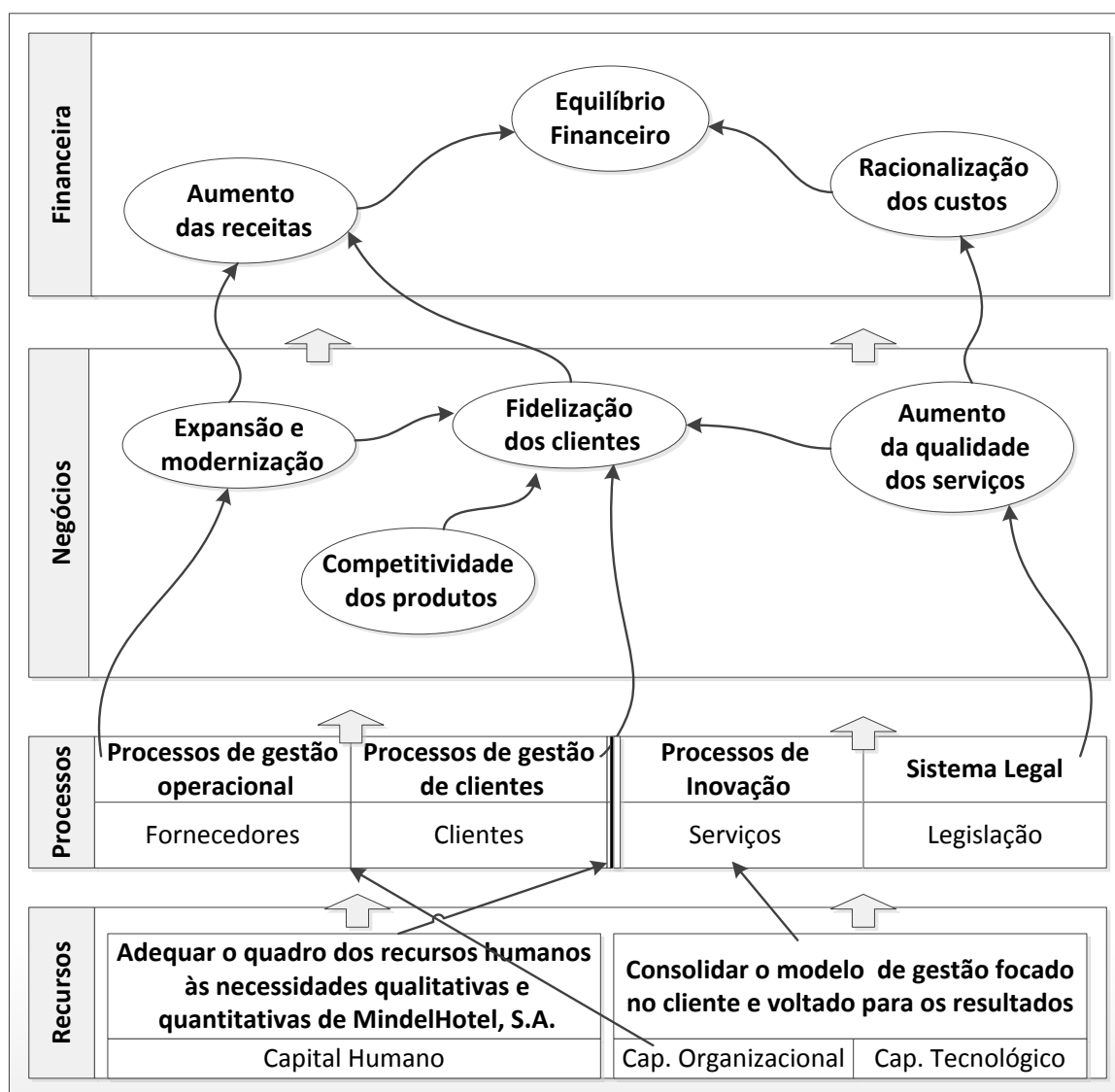
4.5.6 O Mapa Estratégico da MindelHotel, S.A.

O mapa estratégico da MH apresenta quatro perspectivas alinhadas com a sua estratégia,

que permitem uma monitorização transversal da sua actividade, desde a performance financeira, a evolução do negócio, os processos e os recursos utilizados.

As relações de causa e efeito estão presentes e facilmente identificáveis através das conexões entre os objectivos dos extractos inferiores e os objectivos dos extractos imediatamente superiores até atingir o extracto mais elevado que é a performance financeira.

Figura 5 - Proposta de Mapa Estratégico para Empresa MindelHotel, S.A.






Através do mapa se podem efectuar leituras do tipo:

“ Se os nossos colaboradores se sentirem valorizados, então contribuirão para a

optimização dos processos de trabalho, que por sua vez, contribuirá para o aumento da qualidade do serviço. Se, a qualidade do serviço for elevada, então fidelizamos os nossos clientes, logo, as nossas receitas aumentarão, o que contribuirá para o nosso equilíbrio financeiro.”

4.5.7 Metodologia de Implementação e Perspectiva Evolutiva do Modelo

A metodologia de desenvolvimento do modelo foi concebida junto da Gestão da MindelHotel¹, repensando e redefinindo, passo a passo, a sua estratégia, estruturada em 3 fases:

-  Fase 1 - Definição de necessidades e objectivos para os indicadores. Nesta fase procedeu-se à análise dos indicadores de gestão existentes estabelecendo a tipologia dos indicadores a desenvolver;
-  Fase 2 - Elaboração da lista dos indicadores e definição dos respectivos sistemas de informação (SI). Nesta fase desenvolveram-se os indicadores de gestão, analisando os factores que os influenciam e a capacidade de resposta das fontes de informação existentes na empresa;
-  Fase 3 - Definição do modelo de indicadores de gestão. Definição da estrutura do modelo e definição do plano de operacionalização.

A sua implementação foi programada para três fases, sendo a fase zero a de produção de indicadores de forma desarticulada sem alinhamento com os objectivos estratégicos. Na primeira fase far-se-á a criação do modelo de monitorização integrado e alinhado com os objectivos estratégicos de primeira linha e na segunda fase, pretende-se que o modelo seja integrado e alinhado com os objectivos estratégicos de toda a organização.

Em termos de evolução, após a consolidação do modelo de monitorização corporativo, a empresa deverá avançar para o desenvolvimento de um modelo em cascata para cada uma das áreas organizacionais, descentralizando nos órgãos operacionais os indicadores “puros” e concentrando na, Administração os indicadores compostos de carácter estratégico.

4.5.8 Resultados Esperados

A implementação do modelo de monitorização estruturado de acordo com a filosofia

do *BSC* visa permitir a empresa melhorar o seu sistema de gestão estratégica, através da avaliação do desempenho com base em indicadores chave totalmente integrados e automatizados.

O sistema permite o acesso fácil e ágil à obtenção de informações, integridade dos dados e a navegação multidimensional através do mapa estratégico.

Outro benefício que o projecto visa alcançar é a tradução e a comunicação da missão e da estratégia de forma clara e objectiva, bem como o alinhamento de toda a organização em torno da sua estratégia. O alinhamento, por sua vez, permitirá um melhor direccionamento na afectação de recursos de acordo com as necessidades mais críticas à execução da estratégia da empresa.

De igual modo, espera-se conseguir uma homogeneização de conceitos e critérios de avaliação do desempenho, bem como maior consenso e comprometimento das chefias intermédias.

Com o desdobramento do *scorecard* para as áreas operacionais, espera-se uma gestão estratégica mais eficiente e eficaz, possibilitando adaptar, rever e corrigir os rumos da estratégia de forma pró-activa.

Conclusão 5

A adopção do modelo apresentado pela MindelHotel é uma prova inequívoca de que a empresa tem consciência de que a única forma de responder prontamente aos desafios que se lhe colocam é através do alinhamento estratégico.

O projecto é pioneiro e como tal necessitará de tempo para provar a sua efectividade. No entanto, a prática quotidiana ditará as melhorias a serem introduzidas para atingir a velocidade cruzeiro.

Entretanto, e como não poderia deixar de ser, são pertinentes os seguintes comentários numa tentativa de contribuir para a melhoria do sistema:

1. Os autores do BSC preconizam a sua implementação a partir da *visão* e da estratégia da empresa. Isto faz todo o sentido, se se partir do princípio de que a visão é uma posição ambiciosa (onde a empresa deseja chegar). Por outras palavras, a definição das estratégias a perseguir, deve ter em conta não apenas a razão de existir da empresa (missão), mas também a sua posição futura almejada. Este facto amplia a projecção futura da empresa, o que permite a consideração de variáveis que facilitam a criação de valor futuro para a organização, garantindo assim a sua sustentabilidade. Por conseguinte, e partindo do princípio de que a empresa ainda não tem enunciada a sua *visão*, pensa-se ser pertinente que se exercite neste sentido.
2. Apesar do modelo original do BSC contemplar quatro perspectivas predefinidas, foi realçado neste trabalho que o modelo não é estanque. o que significa que cada organização pode prescindir ou adicionar perspectivas que melhor lhe permitam medir o seu negocio de forma integrada. No modelo adoptado pela MH, constata-se que se prescindiu da perspectiva da aprendizagem e crescimento, preferindo-se dar um tratamento individualizado as perspectivas dos processos e dos recursos. Entretanto, poder-se-ia efectuar uma junção destas duas últimas perspectivas numa só, com uma designação mais ampla como “perspectiva dos processos e recursos” ou “perspectiva interna”, pela similaridade que tais itens apresentam, sem prejuízo do destaque que elas merecem na actividade da MH. Assim, seria possível a

inclusão da perspectiva da aprendizagem e crescimento, indispensável para se obter o tão desejado *feedback* que, em última análise, garante toda a dinâmica da gestão estratégica.

Salienta-se que estes comentários visam unicamente contribuir para a melhoria do modelo, sem contudo implicar a sua disfuncionalidade.

No seguimento deste trabalho e como pistas para novas pesquisas pode-se sugerir o seguinte:

- ✚ Tendo em conta a perspectiva evolutiva do modelo de monitorização implementado pela empresa, seria interessante um estudo futuro com o propósito de aferir do grau de cascadeamento do *scorecard* conseguido. Isto é, indagar quais as unidades de negócio (direcções) onde foi possível desenvolver um *scorecard* e como se dá a sua integração com o *scorecard* corporativo;
- ✚ Um exemplo do que se disse no ponto anterior é o desdobramento do BSC para a gestão de Recursos Humanos, onde as metas seriam individualizadas por equipa e por colaborador, resultando consequentemente em *scorecards* com indicadores individuais. Isto facilitaria a gestão de pessoas, pois permitiria o desenvolvimento da criatividade e também da participação, o que gera comprometimento na manutenção e modificação do sistema quando este não mais corresponder. Assim pensa-se ser uma boa ideia a elaboração de um estudo propondo a aplicação do BSC na gestão dos recursos humanos.
- ✚ Considerando que as tecnologias de informação desempenham um papel fundamental no suprimento de dados para a alimentação dos indicadores, elaborar um estudo sobre o impacto da implementação do novo modelo de monitorização da actividade no sistema da empresa;
- ✚ O alinhamento estratégico é um tema recente que vai ganhando interesse especialmente para as organizações orientadas para a estratégia. Mais do que a sua simples conquista é imprescindível a medição do grau de alinhamento conseguido bem como a sua manutenção. Para isso têm sido desenvolvidos *softwares* apropriados para a monitorização do alinhamento estratégico. Um estudo avaliando o grau de alinhamento até então conseguido e propondo a adopção de um *software* adequado e adaptado às necessidades da MindelHotel seria também frutífero.

Durante o presente estudo ressaltou-se o facto de que o objectivo do controlo de gestão é, em última instância, fornecer informação que permita tanto elaborar a estratégia, como monitorar e avaliar a sua implementação e adequação, de acordo com as exigências do contexto interno e externo das organizações. Ficou também óbvio que os sistemas de controlo de gestão que se focam única e exclusivamente em indicadores financeiros e contabilísticos, de forma alguma permitem uma adequação flexível ao ambiente dinâmico no qual as empresas estão inseridas.

Para garantir a sua sobrevivência e sustentação face à rapidez das mudanças e à grande hostilidade competitiva, as empresas vêem-se obrigadas a refazer os seus sistemas de controlo de gestão, desenhando modelos estreitamente relacionados com o processo estratégico. Neste contexto, apresentou-se a ferramenta BSC que, conforme salientado, foi inicialmente proposto como um sistema de controlo de gestão tendo-se revelado, mais tarde, num sistema de controlo estratégico, que permite a monitorização da actividade empresarial segundo quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e da aprendizagem e crescimento.

Entretanto ficou assente que o Balanced Scorecard é um modelo que pode ser perfeitamente adaptado segundo as especificidades das organizações, podendo ser acrescentadas mais perspectivas. Segundo os seus autores, é um “mecanismo para a implementação da estratégia, não para a sua formulação”.

Destacou-se ainda que um dos objectivos do BSC, amplamente almejado pelas organizações, é o alinhamento estratégico. O BSC promove o alinhamento entre as estratégias de negócio e o ambiente externo, entre a estratégia de negócio e os processos críticos para a criação de valor, bem como entre os recursos internos organizacionais necessários para os processos críticos em função da proposta de valor da estratégia eleita.

Apresentou-se no caso prático um exemplo de como a MH, uma empresa que lida com os desafios próprios dum contexto insular e de uma economia em fase de crescimento, procura o alinhamento estratégico, recorrendo para isso, ao BSC como modelo de monitorização da sua actividade. Para este efeito, iniciou-se com um scorecard corporativo (a nível do CA), estando-se actualmente na fase de desdobramento do mesmo para as direcções e daí, para o nível operacional.

Ficou evidente que a empresa tem colocada uma grande ênfase no alinhamento estratégico, organizacional e operacional, procurando ao mesmo tempo a melhoria dos instrumentos de gestão estratégica. A MindelHotel pretende consolidar uma cultura permanente de inovação e desenvolvimento, de responsabilização e de orientação para os resultados.

Com o presente estudo espera-se ter lançado mais um apelo à necessidade de adequação dos sistemas de controlo de gestão de forma a acompanharem a evolução dos paradigmas da gestão estratégica. De igual modo, espera-se que o caso prático sirva de referência, quer à comunidade académica quer à comunidade empresarial, de que a operacionalização do BSC já é uma realidade em Cabo Verde.

Referencias Bibliográficas

Anthony, R.N.; Dearden, J.; Bedford, N.N. (1989): Management Control Systems. Irwin.

Anthony, R. e V. Govindarajan (2003), Management Control Systems (11ª Ed.), N.Y.: Irwin McGraw-Hill;

Ana Maria Dias Simões; José Azevedo Rodrigues; Artigo sobre Relação entre Controlo de Gestão e Estratégia. Perspectiva Histórica (2014);

António C. Pires Caiado – Contabilidade de Gestão – (2003/3ªEdição);

António Borges; Azevedo Rodrigues – Contabilidade E Finanças Para A Gestão (2008/4ªEdição);

Fernando Pinto; Balanced Scorecard – Alinhar Mudança, Estratégia e Performance nos Serviços Públicos (Maio 2007)

Gomes, Josir Simeone; Salas Joan M. Amat – Controle de Gestão: uma abordagem contextual e organizacional. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999. 192 p. ISBN 85-224-2207-9

Hugues Jordan; João Carvalho das Neves; José Azevedo Rodrigues (2011/9ªEdição) – O Controlo de Gestão – Ao Serviço da Estratégia e dos Gestores;

Ittner, C.D.; Larcker, D.F. (2001): “Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective”. Journal of Accounting & Economics, 32, 349-410.

João Paulo Pinto; Gestão de Operações na Indústria e nos Serviços (2ªEdição);

João Russo; Balanced Scorecard para PME e Pequenas e Medias Instituições (2009/5ªEdição);

Johnson, H.T.; Kaplan, R.S. (1987): Relevance lost – the rise and fall of management accounting, Harvard Business School Press.

Kaplan; Robert S.; e Norton, David P. (1996). A estratégia em acção: balanced scorecard (8ª ed.). Rio de Janeiro: Campus

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (2001): “Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II”. *Accounting Horizons*, 15(2), 147-160.

Kaplan, R.S.; Norton, D.P. (1992): “The balanced scorecard – measures that drive performance”. *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 71-79.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. - *Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. – *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. HBS, 2004 – Ediciones Gestion 2004

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. – *The Strategy – Focused Organization*. Harvard Business School Press, 2000

Maria João Major; Rui Vieira (2009) – *Contabilidade e Controlo de Gestão – Teoria, Metodologia e Prática*;

Neves, João Carvalho – *Avaliação e Gestão da Performance Estratégica da Empresa*. Texto Editores, 2005, 1ª Edição.

Silva, Eunisia (2011). *O Balanced Scorecard Como Instrumento de Alinhamento Estratégico nas Organizações*. Dissertação de Mestrado (Publicada), Instituto Universitário de Lisboa;

Strategor – *Política Global da Empresa*. 3ª ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2000. 416 p. ISBN 972-20-1706-3.

Simons, R. (1987): “Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis”. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 357-374.

Simons, R. (1990). “The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives”. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1/2), 127-143.

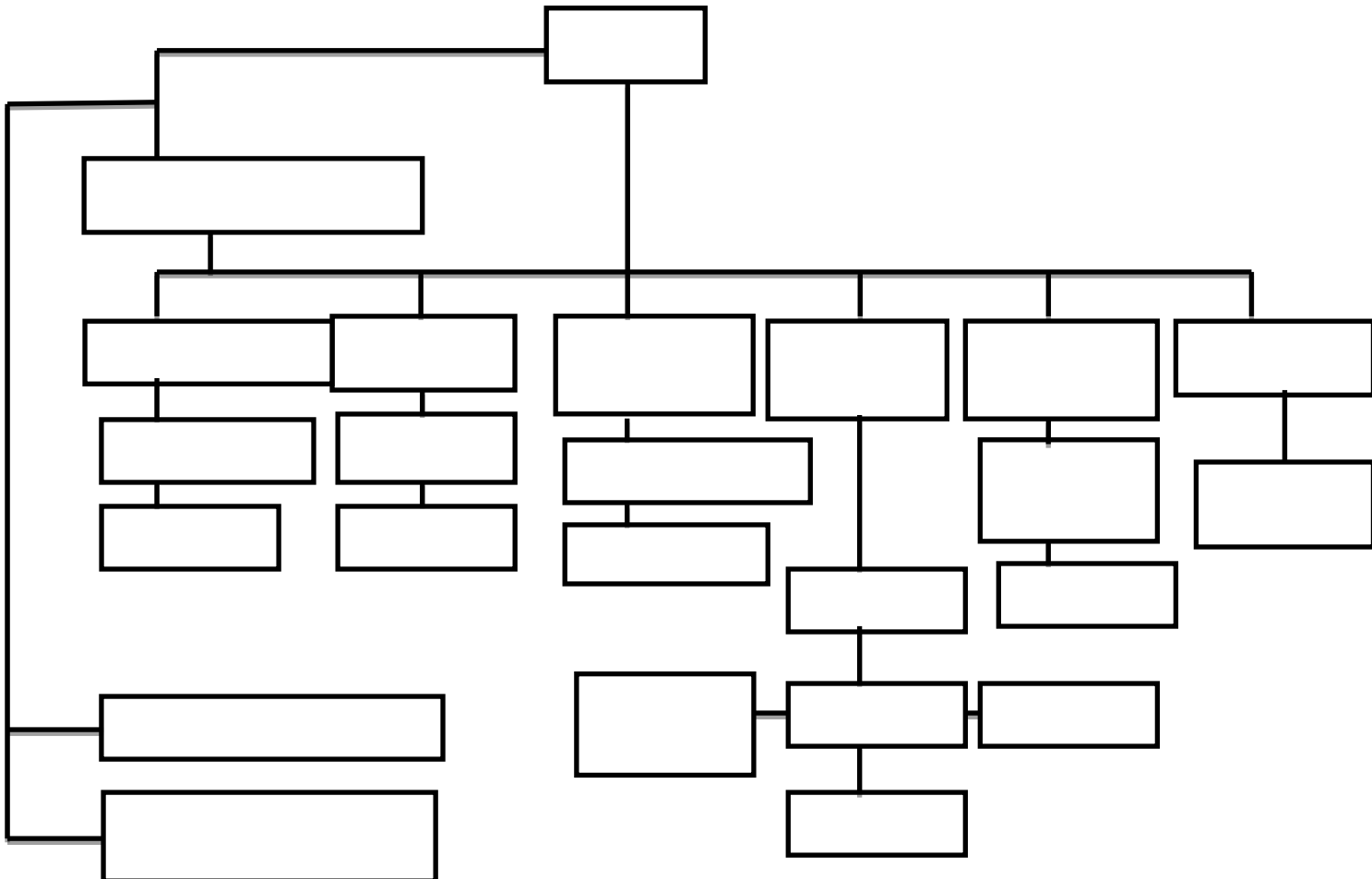
Simons, R. (2000): *Performance measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice-Hall.

Yin, R. K. (2003). Case study research: design and methods. 3ª Ed. Sage Publications.

Vergara, Sylvia C. Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005. <http://Scholar.google.com> (Maio/Junho de 2011).

A. Anexos

A1. Organização Hierárquica do MindelHotel por Categoria Profissional



Director

É o superior hierárquico directo de todos os funcionários do hotel, mas ele delega poderes aos chefes dos serviços: Contabilidade, Recepção, Governança, Manutenção, Cozinha, Restaurante e Bar, para se responsabilizarem pelas actividades com qualidade das suas respectivas secções. Cabe ao Director o poder de decisão sobre as avaliações de desempenho, as promoções e as sanções do funcionário, sob proposta do respectivo chefe de serviço.

Responsável Administrativo e Financeiro

Na ausência do Director, ele é que assume as funções da direcção. Mesmo com a presença do Director no hotel, o Responsável Administrativo e Financeiro tem também as funções de supervisionar os respectivos desempenhos dos funcionários do hotel e participar a Direcção sobre qualquer comportamento positivo ou negativo destes. O Responsável Administrativo e Financeiro representa o Director do hotel no seu departamento e responde somente perante ele.

Chefe de Recepção

Tem apenas poder hierárquico sobre os recepcionistas, os bagageiros, condutores e os estagiários. Contudo ele deve reportar ao respectivo chefe de serviço dessa secção, qualquer comportamento que não esteja em conformidade com o regulamento interno e as normas de serviço determinados pelo hotel. O Chefe de Recepção tem uma ligação funcional e de colaboração com os outros chefes de serviços e os restantes funcionários do hotel, no que diz respeito à organização e as informações de trabalho. O Chefe de recepção representa o Director do hotel no seu departamento e responde unicamente perante ele.

Governanta

Tem apenas poder hierárquico sobre as empregadas de andares e estagiários. Todavia, ela deve participar ao respectivo chefe de serviço dessa secção, qualquer comportamento de qualquer funcionário, que não estiver em conformidade com o regulamento interno e as normas de serviço determinados pelo hotel. A Governanta tem uma ligação funcional e de

colaboração com os outros chefes de serviços e os restantes funcionários do hotel, no que diz respeito a organização e as informações de trabalho. A Governanta representa o Director do hotel no seu departamento e responde unicamente perante ele.

Chefe de Cozinha

Tem somente poder hierárquico sobre o Sub-Chefe Cozinheiro, o Cozinheiro, a Pasteleira, o Ajudante-Cozinheiro, o Pizzeiro, as Copeiras e os estagiários. Porém, ele deve informar ao respectivo chefe de serviço dessa secção, qualquer comportamento de qualquer funcionário, que não estiver em conformidade com o regulamento interno e as normas de serviço determinados pelo hotel. O Chefe de Cozinha tem uma ligação funcional e de colaboração com os outros chefes de serviços e os restantes funcionários do hotel, no que diz respeito a organização e as informações de trabalho. O Chefe de Cozinha representa o Director do hotel no seu departamento e responde unicamente perante ele

Chefe de Manutenção

Tem somente poder hierárquico sobre o manutencionista, o auxiliar de manutenção e os estagiários. Mas, ele deve avisar ao respectivo chefe de serviço dessa secção, qualquer comportamento de qualquer funcionário, que não estiver em conformidade com o regulamento interno e as normas de serviço determinados pelo hotel. O Chefe de Manutenção tem uma ligação funcional e de colaboração com os outros chefes de serviços e os restantes funcionários do hotel, no que diz respeito a organização e as informações de trabalho. O Chefe de Manutenção representa o Director do hotel no seu departamento e responde unicamente perante ele.

Chefe De Restaurante

Tem poder hierárquico sobre os empregados de mesa, bar e estagiários. Mas, ele deve avisar ao respectivo chefe de serviço dessa secção, qualquer comportamento de qualquer funcionário, que não estiver em conformidade com o regulamento interno e as normas de serviço determinados pelo hotel. O Chefe de Restaurante tem uma ligação funcional e de colaboração com os outros chefes de serviços e os restantes funcionários do hotel, no que

diz respeito a organização e as informações de trabalho. O Chefe de Restaurante representa o Director do hotel no seu departamento e responde unicamente perante ele.

Chefe De Bar

Tem poder hierárquico sobre os empregados de mesa, bar e estagiários. Mas, ele deve avisar ao respectivo chefe de serviço dessa secção, qualquer comportamento de qualquer funcionário, que não estiver em conformidade com o regulamento interno e as normas de serviço determinados pelo hotel. O Chefe de Restaurante tem uma ligação funcional e de colaboração com os outros chefes de serviços e os restantes funcionários do hotel, no que diz respeito a organização e as informações de trabalho. O Chefe de Bar representa o Director do hotel no seu departamento e responde unicamente perante ele.

Subchefe de Cozinha

Tem unicamente poder hierárquico sobre o Cozinheiro, a Pasteleira, o Ajudante-Cozinheiro, o Pizzeiro e as Copeiras. Na ausência do Chefe de Cozinha, ele assume integralmente o comando da cozinha, desempenhando todas as tarefas do Chefe. O Subchefe de Cozinha tem uma ligação funcional e de colaboração com os restantes funcionários do hotel, no que diz respeito a organização e informações de trabalho. O Subchefe de Cozinha representa o Chefe de Cozinha no seu departamento e responde perante ele.

Recepcionista

O recepcionista tem poder hierárquico só sobre os bagageiros, mas tem uma ligação funcional e de colaboração com os outros os restantes funcionários do hotel, no que diz respeito a organização e as informações de trabalho O Recepcionista que for nomeado para substituir o Chefe de Recepção é obviamente o seu representante no departamento. Os Recepcionistas respondem perante o Chefe de Recepção.

Manutencionista

O Manutencionista tem poder hierárquico só no Auxiliar de Manutenção, mas tem uma ligação funcional com os outros os restantes funcionários do hotel, no que diz respeito a organização e as informações de trabalho. O Manutencionista representa o Chefe de Manutenção no seu departamento e responde perante ele.

Pasteleiro

O Pasteleiro tem poder hierárquico meramente nas copeiras, mas tem uma ligação funcional e de colaboração com os outros os restantes funcionários do hotel, no que diz respeito a organização e as informações de trabalho. O Pasteleiro responde perante o Chefe de Cozinha e na ausência deste, perante o Subchefe da Cozinha.

Auxiliar de Cozinha

O Auxiliar de Cozinha tem poder hierárquico meramente nas copeiras, mas tem uma ligação funcional e de colaboração com os outros os restantes funcionários do hotel, no que diz respeito a organização e as informações de trabalho. O Auxiliar de Cozinha responde perante o Chefe de Cozinha e na ausência deste, perante o Subchefe da Cozinha.

Pizzeiro

O Pizzeiro tem poder hierárquico meramente nas copeiras, mas tem uma ligação funcional e de colaboração com os outros os restantes funcionários do hotel, no que diz respeito a organização e as informações de trabalho. O Pizzeiro responde perante o Chefe de Cozinha e na ausência deste, perante o Subchefe da Cozinha.

Assistente Administrativo e Financeiro

Não tem qualquer domínio sobre os funcionários dos diversos serviços do hotel, mas tem uma ligação funcional e de colaboração no que diz respeito a serviços administrativos, R.H. clientes, fornecedores, entre outros. O Assistente Administrativo e Financeiro têm uma ligação funcional e de colaboração com os outros os restantes funcionários do hotel, no que diz respeito à organização e as informações de trabalho. O Assistente Administrativo e Financeiro de Contabilidade responde perante o Responsável Administrativo e Financeiro e na sua ausência, perante o seu substituto legal.

Assistente da Direcção no Departamento F&B

Tem poder hierárquico unicamente sobre o pessoal do departamento da Alimentação e Bebidas (F&B), mas tem uma ligação funcional e de colaboração com os outros chefes de

serviços ou mandatários, no que diz respeito a pedidos de esclarecimento referente às notas de encomendas, fichas técnicas, comprovantes de vendas, inventários, entre outros. O Assistente do F&B responde perante o Director do hotel ou seu substituto legal.

Empregada de Andares

As Empregadas de Andares não têm nenhum poder hierárquico, mas tem uma ligação funcional com os outros os restantes funcionários do hotel, no que diz respeito a organização e as informações de trabalho. As Empregadas de Andares respondem perante a Governanta e na sua ausência, perante o seu substituto legal.

Ecónomo – Comprador

O Ecónomo não tem nenhum poder hierárquico, mas tem uma ligação funcional com os outros os restantes funcionários do hotel, no que diz respeito a organização e as informações de trabalho. O ecónomo – comprador responde perante o Assistente da Direcção – F&B.

Empregado de Mesa

O Empregado de Mesa não tem poder hierárquico, mas tem uma ligação funcional e de colaboração com os outros os restantes funcionários do hotel, no que diz respeito a organização e as informações de trabalho. O Empregado de Mesa responde perante o Chefe de Restaurante e Bar e na sua ausência perante o seu substituto legal.

Empregado de Bar

O Empregado de Bar não tem poder hierárquico, mas tem uma ligação funcional e de colaboração com os outros os restantes funcionários do hotel, no que diz respeito a organização e as informações de trabalho. O Empregado de Bar responde perante o Chefe de Bar e Restaurante, e na sua ausência perante o seu substituto legal.

Auxiliar Manutencionista

O Auxiliar Manutencionista não tem nenhum poder hierárquico, mas tem uma ligação funcional e de colaboração com os outros os restantes funcionários do hotel, no que diz respeito a organização e as informações de trabalho. O Auxiliar Manutencionista responde perante o Chefe de Manutenção e na sua ausência, perante seu substituto legal.

Bagageiro e Condutor

O Bagageiro não tem nenhum poder hierárquico, mas tem uma ligação funcional e de colaboração com os restantes funcionários do hotel, no que diz respeito a organização e as informações de trabalho. O Bagageiro responde perante o Chefe de Recepção e na sua ausência, perante o seu substituto legal.

Copeiro

O Copeiro não tem nenhum poder hierárquico, mas tem uma ligação funcional e de colaboração com os restantes funcionários do hotel, no que diz respeito a organização e as informações de trabalho. O Copeiro responde perante o Chefe de Cozinha e na sua ausência, perante o seu substituto legal.